

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence squash centra

Competition Analysis of a Squash Centre

Student: Bc. Jiří Hubík

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Hodáková

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jiří Hubík

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T101 Sportovní management

Téma:

**Analýza konkurence squash centra
Competition Analysis of a Squash Centre**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurence
3. Charakteristika squash centra a jeho okolí
4. Metodika výzkumu
5. Analýza konkurence vybraného squash centra
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přel. J. Langerová, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

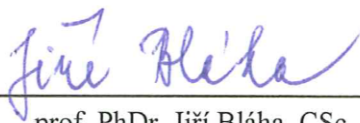
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Hodřáková**

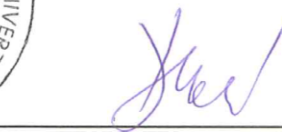
Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011




prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová

děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh
vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Jiří Hubík

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Hoďákové, za odborné rady, cenné připomínky, ochotu a čas, čímž přispěla k vypracování této diplomové práce.

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska analýzy konkurence	3
2.1	Konkurence.....	3
2.1.1	Analýza konkurence	3
2.1.2	Konkurenční výhoda	4
2.1.3	Marketingově orientované teorie konkurence	5
2.2	Marketing služeb	8
2.2.1	Vlastnosti služeb	8
2.2.2	Marketingový mix služeb	9
2.3	Benchmarking.....	11
2.3.1	Kategorie benchmarkingu	12
2.3.2	Realizace benchmarkingu	13
2.4	Mystery shopping	13
2.4.1	Metody mystery shoppingu	14
2.4.2	Fáze mystery shoppingu	15
3	Charakteristika squash centra a jeho okolí	18
3.1	Historie a vývoj squashe.....	18
3.2	Charakteristika makroprostředí	19
3.2.1	Demografické prostředí.....	19
3.2.2	Ekonomické prostředí	20
3.2.3	Sociálně-kulturní prostředí	20
3.2.4	Přírodní prostředí.....	21
3.2.5	Technologické prostředí	21
3.2.6	Politicko-právní prostředí.....	22
3.3	Charakteristika Squash centra Malenovice.....	23
3.4	Charakteristika konkurentů.....	27
3.4.1	Squash Zlín.....	27
3.4.2	Sportovní areál Hvozdná	28
3.4.3	Sportovní centrum Otrokovice	29
3.4.4	Sport centrum Apollo	30
4	Metodika výzkumu.....	31
4.1	Cíl výzkumu a jeho obsah	31
4.2	Zdroje dat a jejich zpracování	32
4.3	Rozpočet výzkumu	32
4.4	Pilotáž	33

4.5	Časový harmonogram	33
5	Analýza konkurence vybraného squash centra	34
5.1	Analýza výsledků mystery shoppingu	34
5.2	Analýza výsledků mystery callingu a hodnocení webových stránek	42
5.3	Celkové výsledky analýzy konkurence	44
6	Návrhy a doporučení.....	46
6.1	Doporučení ke kategorii provozovna	46
6.2	Doporučení ke kategorii šatny	46
6.3	Doporučení ke kategorii kurt	47
6.4	Doporučení ke kategorii personál	48
6.5	Doporučení ke kategorii půjčování a prodej.....	48
6.6	Doporučení ke kategorii služby	48
6.7	Doporučení ke kategorii telefonická komunikace a internetové stránky	49
7	Závěr.....	51
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní uspěchané době, kdy spoustu lidí nemá na nic čas. V dnešní elektronické době, kdy spousta lidí sedí u počítače a dalších vymožeností doby, je občas dobré se odtrhnout od každodenních povinností, od každodenního sezení u počítače, či v autě a udělat také něco pro svoje zdraví. Někteří lidé si otevrou knihu, nebo pustí film, jdou nakupovat, jdou se projít, zaběhat si, projet se na in-line bruslích nebo na kole, fandit na sportovní utkání, anebo si jdou něco zahrát. Záměrně zde vyjmenovávám způsoby odreagování se, v pořadí, které končí sportovními aktivitami.

Sport jako jeden ze způsobů odreagování se, ale také pro někoho jako způsob odpočinku a v neposlední řadě jako způsob udržení se v dobré kondici. Dnes nalezneme celou řadu různých sportovních či pohybových aktivit. Ať už kolektivní sporty, nebo sporty pro jednotlivce. Obrovský nárůst obliby v Česku zaznamenávají sporty a aktivity jako např. florbal, zumba, badminton a podle mého názoru také squash. Squash je rychlý a fyzicky náročný sport. Uvádí se, že hodina squashe je jako tři hodiny na tenisovém kurtu. Takže je vhodný pro všechny, kteří mají málo času.

Společnost, která poskytuje squash, jej poskytuje za účelem zisku. Což v dnešní době dělá téměř každý, že poskytuje službu proto, aby na ní vydělal. U squashe to samozřejmě není jinak. A tak v této fázi přichází na řadu trh s jeho subjekty a jejich vzájemný souboj o každého zákazníka, který by jim mohl tento zisk přinést. Možná právě proto, že dnešní trh je rozsáhlý a prakticky v každé oblasti lidského života si máme možnost vybírat co je pro nás lepší, levnější, no prostě výhodnější, má každý poskytovatel služby zájem o to, aby právě on byl tím nejlepším, nejlevnějším a pro zákazníka nejvýhodnějším. A k tomu je potřeba se nějakým způsobem dopracovat.

Cílem mé diplomové práce bude **analyzovat trh squashových center a dalších poskytovatelů squashe** ve Zlíně, Otrokovicích a nejbližším okolí. Následně porovnat tyto centra a vyhodnotit jejich přednosti či nedostatky. Zaměřím se na vyhledání a následné porovnání důležitých faktorů, které mohou hrát roli při boji s konkurencí. Pro získání potřebných informací budu využívat metodu výzkumu mystery shopping. Po analýze těchto kritérií bude viditelnější, v čem zaostává nebo naopak převyšuje Squash centrum Malenovice své konkurenty. Což tedy povede k definování návrhů a doporučení, kterými by se mělo

centrum v budoucnu řídit pro udržení a popřípadě přilákání nových zákazníků a tím k dobrému postavení na trhu a také dobrému jménu centra.

2 Teoretická východiska analýzy konkurence

První kapitola této diplomové práce se zabývá teorií konkurence, dále pak marketingem služeb a nakonec je zaměřená na metodu výzkumu, kterou v této práci využiji, tedy na mystery shopping.

2.1 Konkurence

Konkurenční prostředí je prostor, kde na sebe vzájemně působí dva či více subjektů a snaží se realizovat stejnou nebo podobnou činnost. Konkurenční prostředí má mnoho přístupů jako např. filozofické, ekologické, ekonomické či marketingové. V marketingovém pojetí se střetává potřeba nedostatku a touhy po uspokojení. Kde úspěch a efektivita uspokojení záleží na výhodách daných subjektů pro kupujícího.

Konkurenci chápeme jako množství subjektů, které vytváří v daném prostoru konkurenční prostředí. Tyto subjekty pak nazýváme konkurenti.

Konkurenti působí na ostatní konkurenty takovým způsobem, aby získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí. [2]

Konkurenceschopnost je dle Čichovského [2]: „*Pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.*“¹

2.1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je podstatnou částí plánovacího procesu. Firma si musí určit všechny své konkurenty, tedy přímé, nepřímé a také potenciální.

Analýza konkurentů slouží firmě dle Blažkové [1] :

- k pochopení konkurenčních výhod či nevýhod vůči ostatním konkurentům
- k pochopení minulých, současných a hlavně budoucích strategií a marketingových rozhodnutí konkurentů
- k předpovědi možné reakce konkurentů na firemní marketingová rozhodnutí
- k určení strategií, díky nimž firma v budoucnu získá konkurenční výhodu
- k předpovědi návratnosti budoucích investic
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách

¹ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7. Str. 13

Při určování konkurentů pomocí matice pro identifikaci konkurentů se vychází ze dvou faktorů, a to společný trh a podobnost schopností. **Společný trh** určuje, nakolik se překrývají trhy, na kterých si konkurenti konkurují. Tento faktor určí přímou a nepřímou konkurenci. **Podobnost schopností** vyjadřuje shodu v silných stránkách firem.

K tomu aby firma správně určila svá strategická rozhodnutí, tedy potřebuje dobrou znalost svých konkurentů. Při jejich získávání je nutno promyslet jakým způsobem je získat, zda jsou aktuální a také zda jsou získány legálně. Po jejich identifikaci musí firma zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, zdroje, očekávání, silné a slabé stránky každého z nich. Dále pak je potřeba předpovídat jak konkurenti zareagují na strategii a jiné činnosti naší firmy. Všechny faktory tržní pozice jsou velmi důležité a je tedy potřeba k nim přistupovat jako k jednomu celku. Následně firma navrhne strategii a jiné aktivity k získání konkurenční výhody a pro posílení schopnosti reakce proti budoucím změnám strategie konkurentů. [1]

2.1.2 Konkurenční výhoda

Pro každou firmu je důležité nalézt svou konkurenční výhodu k tomu, aby se odlišila od konkurence. Jinými slovy, společnost musí nalézt něco, co ji odlišuje, co ji specifikuje oproti konkurenci. Jak uvedl Kotler [7]: „*Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.*“²

Je potřeba nalézt tzv. dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, tedy takovou, kterou je schopna udržet určitou dobu i přes snahy konkurence, a která je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Firma se snaží najít využitelnou výhodu, kterou může použít jako odrazový můstek k dalším novým výhodám, což znamená, že se firma musí snažit neustále hledat nové a nové výhody. Samozřejmě takových výhod je celá řada, a proto je dobré vědět kde hledat takové zdroje konkurenční výhody. [1,7]

Zdroje konkurenční výhody [1]:

- produkce s nejnižšími náklady
- výrazná diferenciací výrobků a služeb
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie či dalších aspektů
- právní výhoda díky patentům, autorským právům či jiné ochraně
- výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci

² KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 188

- přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin
- vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu
- neustálé inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci
- významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu

Co se týče nákladových výhod a výhod diferenciacie, tak těch bývá dosaženo např. použitím lepší technologie, vyškoleným personálem s odbornými znalostmi nebo nabízením jiných služeb, efektivnějším využíváním komunikace či logistiky. Další výhody jsou dosaženy tím, že firma vlastní něco co jiná nemá nebo v čem nedokáže vyniknout.

Při hledání konkurenční výhody je možno využít různé metody, já se zaměřím na metodu, která porovnává náklady a odlišnost služeb firmy od konkurence. Je několik pozic, do kterých se firma může dostat. [1]

Udržení zvláštnosti – firma má na trhu jedinečný výrobek či službu s nejvyšší cenou, vysoké náklady, vysoká diferenciacie

Výjimečný úspěch – firma má na trhu jedinečný výrobek či službu, ale také je schopna konkurovat jakékoli cenně, nízké náklady, vysoká diferenciacie

Víra v rostoucí trh – firma doufá v růst trhu, jelikož má vysoké náklady a nízkou diferenciaci výrobku či služby

Udržení cenové výhody – výrobek či služba je podobná konkurenci, a tak firma konkuruje jen za předpokladu udržení cenové výhody, čili nízké náklady a nízká diferenciacie

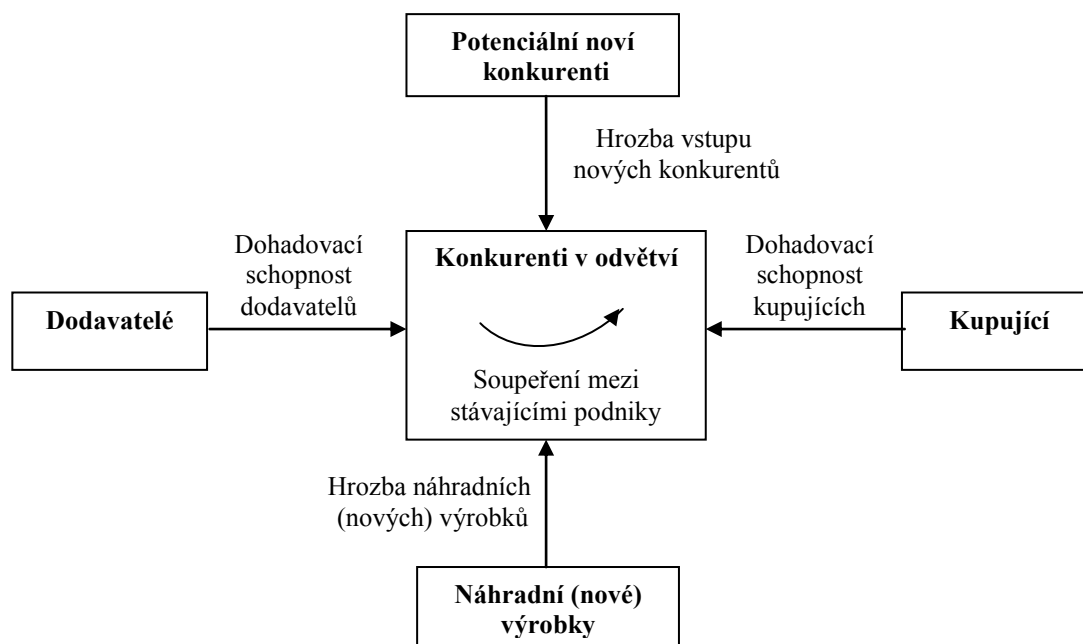
Je také důležité, aby jakákoli výhoda byla zákazníkem chápána jako výhoda pro něj. Takže se firma musí zaměřit na poskytování výhod zákazníkům, kteří tyto výhody ocení, a povede je to k pravidelným nákupům, což firmě přinese vyšší zisky, a tedy i konkurenční výhodu. [7]

2.1.3 Marketingově orientované teorie konkurence

- **Porterova teorie konkurenčních sil**

V této teorii závisí úroveň konkurence na pěti základních silách, které na sebe vzájemně působí. Společné působení těchto faktorů ovlivňuje schopnost firem v odvětví

vytěžit co nejvyšší míru zisku a zároveň předpoklady čelit konkurenčním silám nebo tyto otočit ve svůj prospěch. Na obr. 2.1 je znázorněno působení těchto pěti sil. [8,9]



Obr. 2.1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

[9]

Potenciální noví konkurenti – jakmile na trhu některý z výrobců dosahuje výnosů a je lehké na tento trh vstoupit, pak zde mluvíme o rivalitě. Vstup na tento trh je ovlivněn dvěma bariérami a to *strategickou*, snaha výrobců dělat trh pro nové konkurenty neatraktivní např. cenovou válkou, novou moderní technologií, a *strukturální*, kdy nově příchozí musejí splňovat výrobní kapacity, aby dosáhli rozumné nákladové ceny, dále pak trpí nedostatkem zkušeností, špatným přístupem k distribučním kanálům a nedostatečnými investicemi. [8,9]

Náhradní (nové) výrobky – neboli substituty. Tyto výrobky nahrazující stávající výrobky, jsou rizikem pro současné výrobce. Jestliže se kvalita a cena substitutu zlepšuje nebo pokud zákazníci mohou přecházet od našeho výrobku, pak se toto riziko zvyšuje. [8,9]

Dohadovací schopnost zákazníků – jestliže je počet zákazníků na trhu menší a jsou jednotní, mají větší vliv. Pokud je na trhu malý počet zákazníků, ale nakupují velké množství, mají také větší vliv na ceny a podmínky dodávky. Tlakem zákazníků klesá cena a ziskovost výrobce kvůli spojení dodavatelů. Když je na trhu více konkurentů, zákazník si může mezi nimi vybírat a má tedy větší možnost při vyjednávání. Také zde působí, zda zákazníci preferují kvalitu výrobků. [8,9]

Dohadovací schopnost dodavatelů – dodavatelé mají větší možnosti, jak si určovat podmínky oproti zákazníkům, které musí potom odběratelé akceptovat. Jsou to zvýšení stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu a opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele. [8,9]

Konkurenti v odvětví – firmy vystupující na stejném trhu mezi sebou soutěží a ovlivňuje je šest faktorů. *Stupeň koncentrace* - závisí na počtu výrobců nebo značek na trhu. *Diferenciace výrobků* - jestliže se výrobky od sebe příliš neodlišují, poté roste konkurence. *Změna velikosti trhu* - při zvětšení trhu oslabuje konkurence. *Struktura nákladů* - při vysokých fixních nákladech je konkurence především v ceně. *Rostoucí výrobní kapacity* - když vzrůstají výrobní kapacity při menším nárůstu trhu, vzniká ostrá konkurence. *Bariéra vstupu* - konkurence se zvyšuje, jakmile dodavatelé mají problémy s odstoupením z trhu. [8,9]

- **Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska**

V této koncepci jsou vymezeny dvě síly, vnitřní a vnější. *Vnitřní* síly zahrnují dodavatele, odběratele, nové konkurenty, nové výrobky, vlastníky, zaměstnance, stát, místní správu, banky. *Vnější* síly zahrnují schopnosti, slabiny a síly firmy, akceptace konkurence, ohrožení nebo příležitosti okolí. Konkurenceschopnost v tomto modelu zahrnuje potenciál firmy a externality, které Porterův model nezahrnoval. [8]

- **Porterovy generické konkurenční strategie**

K dosažení nadprůměrného výkonu je základem dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda díky správně zvolené strategii. Tři přístupy generických strategií dle Portera jsou **strategie nízkých nákladů, diferenciace, soustředění pozornosti (specializační strategie)**. Při **strategii nízkých nákladů** si firma klade za cíl, že se stane ve svém odvětví výrobcem s nízkými náklady, k tomu jí mohou pomoci např. nové technologie, přístup k surovinám atd. Při **diferenciaci** si podnik vybere některou vlastnost (i více) svých výrobků, které kupující vnímají jako důležité a na základě tohoto si vybuduje zvláštní postavení, za což je odměněn cenou tohoto výrobku. A nakonec při strategii **soustředění pozornosti** se firma soustředí na zvolený segment trhu, kde využije buď nákladovou, nebo diferenciační strategii. [8,9]

- **Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera**

Kotler zde rozdělil trh, dle firem které na tomto trhu figurují na čtyři skupiny. Prvním je **tržní lídr**, tato firma vede trh, a určuje si podmínky, označuje se, že zaujímá 40 % trhu. Druhým je **tržní vyzyvatel**, firma využívá ofenzivní strategii a má také výrazné postavení na trhu, zaujímá 30 % trhu. Třetím je **tržní následovatel**, takovéto firmy nechtějí narušit rovnováhu a následují tržního lídra, zaujímají 20 % trhu. A posledním je **mikrosegmentář (výklenkář)**, se zaměřuje na segmenty trhu, o které se větší firmy nezajímají, zaujímají 10 % trhu. [7,8]

2.2 Marketing služeb

Kotler vysvětluje pojem služba takto: „*Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“ [6]³

2.2.1 Vlastnosti služeb

Mezi nejběžnější vlastnosti služeb k rozlišení od zboží patří:

Nehmotnost je nejtypičtější vlastností služeb, od které se další charakteristiky odvíjejí. Službu není možné ohodnotit žádným smyslem, ať už čichem, hmatem či chutí a v málokterých případech ji lze vyzkoušet. Prvky jako jsou kvalita, spolehlivost, jistota, důvěryhodnost lze vyzkoušet až při nákupu či spotřebě. Což staví zákazníka do větší nejistoty spojené s poskytováním služeb. Na základě těchto faktů má tedy problém při rozpoznávání mezi konkurujícími si poskytovateli služeb. Právě proto se snaží poskytovatelé o co největší zhmotnění služby, v čemž pomáhá právě marketingový mix služeb prvkem materiální prostředí. Toto zhmotnění provádí firma omezením složitosti poskytování služby, hmotnými pomůckami, různými doporučeními atd. Především musí dbát na značku a kvalitu.

Neoddělitelnost znamená, že služba je poskytována v přítomnosti zákazníka, který je tak neoddělitelnou součástí její produkce. Ovšem jsou i části služby, při kterých nemusí být vždy účasten zákazník. Zatímco zboží musí být před spotřebou nejprve vyrobeno poté prodáno, u služeb platí neoddělitelnost těchto fází, čili služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a současně spotřebovávána. Kvůli neoddělitelnosti ovšem vznikají také sporné

³ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přel. J. Langerová, V. Nový.

1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 710

situace, kdy mohou vznikat tzv. lokální monopoly. Kdy jeden poskytovatel služby využívá svého jedinečného postavení na trhu v dané lokalitě. Na neoddělitelnost se dá reagovat např. zlepšením systému dodávky služby, snahou o oddělení produkce a spotřeby nebo lepším řízením vztahů mezi zákazníkem a producentem.

Proměnlivost souvisí s úrovní kvality služby. Služby nelze před dodáním zkontrolovat, zda splňují požadovanou kvalitu. Proto se stává, že se jedna a ta samá služba od sebe liší, a to dokonce i v jedné firmě. Jelikož každý poskytovatel je specifický. Je tedy potřeba dbát na obchodní jméno a značku, které zvýhodňují firmu ve vztahu ke konkurenci. Což také pomáhá zákazníkovi při vybírání služby mezi velkou řadou konkurentů. Vzhledem k proměnlivosti služby je vstup na trh snadnější především díky nemožnosti jakékoli patentové ochrany a potřeby nižšího vstupního kapitálu. Na proměnlivost firma reaguje např. stanovením norem kvality chování zaměstnanců, jejich výchovou či motivací.

Pomíjivost znamená, že službu nelze skladovat, uchovávat, vracet či znovu prodávat. Ovšem na druhou stranu je v některých případech možno špatně poskytnutou službu nahradit kvalitnější službou, čili by se dalo říci ji reklamovat. Převážně se jedná o vrácení peněz či poskytnutí slevy z ceny služby. Marketing se v tomto případě snaží o sladění nabídky a poptávky na trhu služeb, což se promítá v cenách služeb. Firma na pomíjivost reaguje např. vyřizováním stížností zákazníků, plánováním poptávky, či využitím kapacit.

Nemožnost vlastnictví souvisí s nehmotností a pomíjivostí. Při poskytování služby zákazník tuto službu nevlastní, pouze má právo na poskytnutí této služby. Tato vlastnost se promítá na způsob distribuce služby. Kdy zprostředkovatel také nezískává vlastnické právo, ale pouze možnost nabízet tuto službu. Na nemožnost vlastnictví reaguje firma např. zdůrazněním výhod nevlastnění, či pečlivý výběrem distributorů. [10]

2.2.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, které jsou využívány k vytváření vlastností služeb. Jsou kombinovány v různém pořadí a intenzitě, nicméně vedou ke shodnému cíli, kterým je uspokojení zákaznických potřeb a vytvoření zisku pro poskytovatele. Klasický marketingový mix se čtyřmi prvky (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace) je pro oblast služeb rozšířen o další tři prvky, z důvodu vlastností služeb, které byly zmíněny dříve. Těmito třemi přidanými prvky jsou **materiální prostředí, lidé a procesy**.

Produkt (Product)

Produkt je vše co poskytovatel nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb, a to jak hmotných tak i nehmotných. Produkt ve službách je proces bez hmotných výsledků. Nejdůležitějším faktorem služby, která je poskytována, je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů.

Cena (Price)

Cena je částka, kterou musí zákazník vynaložit za užívání služby nebo užitek z jejího vlastnictví. Cena se stává významným ukazatelem kvality služeb, jelikož má služba nehmotný charakter. Kvůli neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele se vytváří další specifika při vytváření ceny. A proto se musí společnost ve větší míře věnovat nabídkové straně ceny, tedy nákladům.

Distribuce (Place)

Distribuce usnadňuje přístup služby k zákazníkům. O distribuci se rozhoduje na základě umístění služby, zda využívat zprostředkovatele. Jelikož služba většinou souvisí s pohybem fyzických prvků.

Marketingová komunikace (Promotion)

Marketingová komunikace je jednou z nejdůležitějších částí celého mixu. Pro každého poskytovatele je dobré, když o něm zákazníci mluví kladně. Je potřeba využívat veškeré dostupné nástroje pro komunikaci se současnými zákazníky, ale i potenciálními a také s veřejností. Což pomáhá zákazníkům se lépe orientovat na trhu služeb. Mezi nejběžnější nástroje patří *reklama* (je to placená forma masové, neosobní komunikace, která využívá velkou řadu médií; má za úkol oslovit široký okruh spotřebitelů), *podpora prodeje* (zaměřuje se na konečné zákazníky nebo na jednotlivé články distribuce pomocí aktivit, které stimulují prodej služeb; využívají se např. kupóny, prémie, soutěže, ukázky služeb apod.), *osobní prodej* (využívá osobní komunikace se zákazníkem s cílem prodeje dané služby, při které je možno reagovat na podněty zákazníka), *public relations* (jedná se o neosobní formu komunikace s veřejností, pomocí níž stimuluje poptávku po službách organizace, při čemž šíří pozitivní informace o organizaci) a *direct marketing* (neboli přímý marketing je adresná komunikace se zákazníkem zaměřena na prodej služeb prostřednictvím pošty, telefonu, teleshoppingu, e-mailu a dalších). Mezi novější pak guerilla marketing či virální marketing.

Materiální prostředí (Physical evidence)

Vzhledem k nehmotnosti služeb musí nejprve zákazník službu spotřebovat, až poté ji může posoudit, čímž se zvyšuje riziko nákupu služeb. Právě materiální prostředí se snaží služby přiblížit z tohoto pohledu a ukázat vlastnosti služeb. Materiální prostředí má různé formy, např. celé budovy a kanceláře, kde se služba poskytuje, oblečení, ve kterém je služba poskytována a nabízena, popřípadě doplňující materiály jako jsou brožury, poskytující informace o dané službě.

Lidé (People)

Lidé jsou nedílnou součástí poskytování služeb. Při poskytování služby dochází ke kontaktu zákazníka se zaměstnancem, tedy poskytovatelem služby, což má velký vliv na kvalitu této služby. Je potřeba tyto zaměstnance správně vybírat, následně pak motivovat a vzdělávat. Na druhou stranu je potřeba určit pravidla, toho co si může zákazník dovolit při kontaktu se zaměstnancem. Je důležité vytvářet příznivý vztah mezi zákazníkem a zaměstnancem.

Procesy (Processes)

Při vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem je třeba zohlednit způsob jakým je služba poskytována během tohoto procesu poskytování. Aby zákazník nečekal dlouho na vyřízení, aby mu byly poskytnuty veškeré informace, popřípadě pomoc při vyplňování formulářů. Pokud mu poskytovatel v celém tomto procesu pomůže, zákazník je spokojen. Je nutné provádět analýzu procesů, naplánovat je a následně zjednodušovat části, ze kterých se procesy skládají. [10]

2.3 Benchmarking

Definice benchmarkingu, kterou Jirásek našel v Oxfordském specializovaném slovníku je: „*Benchmarking je standard pro srovnání měření a je zaměřen zejména na porovnání s přímými konkurenty*“. [4]⁴

V dnešní době je tato metoda analýzy konkurence rozšířena po celém světě, protože je potřeba znát svou konkurenci při vstupu na trh. Analýza konkurence se využívá v každém podniku při úvaze nad strategií, záměrem atd. Benchmarking tedy porovnává všechno co má

⁴ JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3. Str. 11

vliv na pozici firmy na trhu. Samozřejmě tyto vlivy se mohou v čase měnit, což je potřeba brát na zřetel. Může srovnávat výrobky, služby, výrobní a jiné procesy, obchodování, finance, materiál, lidské zdroje, marketing a další. [4]

2.3.1 Kategorie benchmarkingu

Benchmarking využívá 3 kategorie pro srovnávání se s konkurenty. Porovnává kvalitu i produktivitu buďto celé firmy nebo jen její části. A podle toho jak a co srovnává, se používají tyto kategorie [5]:

Interní (vnitřní) benchmarking

Jedná se o benchmarking v rámci jedné organizace, která má spoustu poboček, oddělení apod. V těchto pobočkách probíhá celá řada stejných či podobných operací, které je možno lehce srovnávat. Což mnohdy může vést k nalezení zdokonalení v celé organizaci. Výhodou této studie je dostatečný přístup k informacím a jejich snadnější získávání. Je méně náročná na čas vzhledem k tomu, že nemusí organizace vyhledávat a zajišťovat externí partnery pro tento výzkum. Díky tomu, že tyto informace jsou získávány z jednoho zdroje, je interní benchmarking velmi přesný. Nevýhodou naopak je obtížnější hledání nejlepší výkonnosti ve vlastní firmě než v jiných firmách. Výsledky vnitřního benchmarkingu často vedou k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků, ale také jsou jakýmsi odrazovým můstkem pro externí benchmarking.

Externí (vnější) benchmarking

Externí benchmarking srovnává organizaci s jinými podobnými nebo stejnými organizacemi na trhu. Jedná se především o přímé konkurenty, kde ovšem může být neochota spolupráce, nebo stejné organizace působící na jiném trhu. Partnerství s konkurenty v rámci benchmarkingu může vést k úspěšnému postavení firmy na trhu. Ovšem takovéto partnerství je závislé na ochotě jednotlivých organizací komunikovat se svými konkurenty. Externí benchmarking je typický vysokým stupněm srovnatelnosti mezi danými organizacemi a jejich funkcemi. Zásadním problémem externího benchmarkingu mezi konkurenty je v tom, že se mohou zaměřit pouze na konkurenční faktory nikoli na identifikaci nejlepší výkonnosti.

Funkční benchmarking

Funkční benchmarking srovnává výrobky, služby a pracovní postupy organizace s jinými předními organizacemi v rámci celého trhu, tedy i z jiných oborů. Z tohoto důvodu se

někdy také používá název generický benchmarking, jakožto srovnání výkonnosti organizací kdekoli je to možné. Ve funkčním benchmarkingu je možno nalézt velkou řadu výhod, jelikož tato metoda přináší nové pohledy a poznatky, které napomohou organizaci ke změnám např. v pracovních postupech.

2.3.2 Realizace benchmarkingu

Každá realizace musí mít nějaký postup, v případě benchmarkingu se osvědčil pětietapový model vedoucí k úspěšnému zvládnutí benchmarkingu. [5]

Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu je první krok, který je potřeba vyřešit. Je tedy potřeba vyjít z požadavků organizace, která si určí, jaké cíle a informace od výzkumu očekává, čili co bude výsledkem benchmarkingu. Další částí je **určení partnerů pro benchmarking**, kdy je potřeba nalézt vhodné partnery, kteří budou ochotni spolupracovat. Vhodným partnerem je tedy ten, který vyniká svou kvalitou, ale také je co možná nejvíce srovnatelný s danou organizací a je ochotný spolupracovat při studii benchmarkingu. Třetí etapou je **shromáždění informací**, jako jsou finanční údaje, dokumentace k postupům a dalších potřebných informací. Také je velice důležité v této části důkladně určit spolehlivá a efektivní kritéria benchmarkingu. Předposlední etapou je **analýza**, která určuje shody, rozdíly a souvislosti mezi jednotlivými organizacemi či např. provozním zaměřením. A také faktory, které nelze porovnat, ale které budou mít vliv na konečný výsledek analýzy. Poslední fází realizace benchmarkingu je **realizace v zájmu účinku**, tato etapa se zabývá především využitím výsledků výzkumu v praxi. Tedy zlepšování či rozvíjení organizace k lepšímu výkonu a přesně určit tyto požadavky dané organizaci.

2.4 Mystery shopping

Mystery shopping je výzkumná metoda, která pomocí simulovaných nákupů hodnotí kvalitu zákaznického servisu, profesionalitu, odborné znalosti, komunikační dovednosti poskytovatele služby, ale také okolní faktory, interiér, exteriér, čekací doba, způsob prodeje a další.

Mystery shopping umožňuje detailně popsat úroveň kvality poskytovaných služeb, nebo by se dalo říci porovnat skutečný stav s danými standardy. Mystery shopping se může stát pro firmu jakýmsi základem v určování standardů zákaznického servisu, čímž se bude poskytování služeb přibližovat představám zákazníků. Dále pak identifikovat slabé stránky,

vyhodnocovat výkony prodejců, lokalit v porovnání s konkurencí. Je možno jej také využít k objektivnímu hodnocení zaměstnanců, interiéru, exteriéru. Právě proto je možno mystery shopping využít k získání konkurenční výhody.

Mystery shopping využívá kombinaci kvalitativního a kvantitativního hodnocení pro úplné posouzení kvality poskytování služeb. Kvalitativní pohled je zaměřen na dojmy a pocity z návštěvy daného místa, kterou jsou zaznamenávány formou komentářů. Kvantitativní pohled spíše srovnává dané kritéria, a jsou zde odpovědi na uzavřené otázky, které se následně vyhodnocují. [17]

Mystery shopper je tzv. fiktivní zákazník. Je to vyškolený pracovník, který má za úkol, dle předem stanoveného scénáře, hodnotit dané kritéria. V průběhu tohoto hodnocení by neměl zaměstnanec odhalit, že se jedná o mystery shopping. Z tohoto důvodu bývají najímání externí pracovníci, kteří tedy musejí být řádně proškoleni. Mystery shopper by měl splňovat jisté vhodné vlastnosti pro tuto práci. Především tedy dobré komunikační dovednosti, dále pak herecké a pozorovací schopnosti, měl by být kritický, kreativní, nezávislý, objektivní. Mystery shoppery můžeme rozdělit na tři skupiny [27]:

- **checkers** – pracovníci, kteří hodnotí své kolegy, ovšem nemusí to být vždy interní zaměstnanci, pouze takoví, kteří hodnocenou činnost sami vykonávají
- **experti** – externí pracovníci, kteří znají daný obor a mají odborné znalosti z hodnocené oblasti
- **zákazníci** – proškolení zákazníci, kteří jsou osloveni a požádáni o spolupráci

2.4.1 Metody mystery shoppingu

Kladná zkušenost zákazníka s poskytovatelem služeb, ať už při samotném procesu prodeje či následném servisu je pro budování kvality a spokojenosti zákazníků velice důležitá, proto se při mystery shopping využívá několik metod pro jeho zkoumání. Mezi tyto metody patří:

Mystery shopping

Jedná se o metodu založenou na osobním kontaktu mystery shoppera a poskytovatele služeb v prodejně. Kdy mystery shopper, jakožto zákazník sleduje a hodnotí ochotu personálu, jejich odborné znalosti, způsob podávání těchto informací zákazníkovi, jejich vzhled, dodržování předepsaných postupů. Samozřejmě také interiér, či exteriér prodejny,

různé doplňkové služby, např. balení zboží. Mystery shopper plní předem definované úkoly, pokládá připravené otázky a následně hodnotí a porovnává např. s konkurencí.

Mystery calling

Mystery calling zjišťuje kvalitu a schopnosti telefonické komunikace pracovníků. Podle předem stanoveného scénáře je poptávána služba či informace o této službě, následně se hodnotí kvalita komunikačních dovedností prodejce, rychlost a úplnost informací, schopnost reakce na stížnosti a celkový přístup k zákazníkovi.

Mystery mailing

Tato metoda je podobná metodě mystery calling. Vzhledem k tomu, že elektronická komunikace je v poslední době velmi rozšířená, je potřeba, aby poskytovatelé služeb zvládali tuto formu komunikace. Zabývá se tedy schopností komunikačních dovedností pracovníků pomocí emailů, s jakou rychlostí reagují, úplnost poskytnutých informací, zprostředkování dalšího jednání atd.

Mystery delivery

Mystery delivery sleduje doručovací fázi obchodu. Tedy s jakou rychlostí byla zásilka doručena od objednání, kvalitu komunikace mezi prodejcem a zákazníkem při doručování, stav zásilky, zda nebyla porušena, či průběžná kontrola zásilky.

Servisní mystery shopping

Zde se jedná o hodnocení reklamace či vrácení zboží. Hodnotí se rychlost a způsob vyřízení reklamace, vstřícnost komunikace, přístup při neoprávněných reklamách, vrácení peněz a další možnosti. [18,16]

2.4.2 Fáze mystery shoppingu

Průběh výzkumného projektu s využitím mystery shoppingu má několik fází, které je potřeba splnit pro úspěšnou realizaci výzkumu. Viz obr. 2.2.



Obr. 2.2: Fáze mystery shoppingu

Zdroj [27]

Celkově bychom mohli obrázek 2.2 rozdělit do tří částí. První část, která zahrnuje první tři fáze mystery shoppingu (vyznačeny prvními třemi buňkami), nazýváme přípravnou. Dále pak realizační část a nakonec část vyhodnocení a prezentace.

Příprava představuje nejdůležitější část celého projektu. Obsahuje několik procesů, které je potřeba před samotnou realizací provést. Na začátku celého projektu je jasným předpokladem, že si firma, která chce provést výzkum, uvědomí potřebu takového šetření. V tu chvíli tedy společnost může přemýšlet nad cíli takového výzkumu, a co od něj očekává. Čili upřesnění a jasná definice cílů jako jeden z hlavních bodů přípravné fáze. Dalším procesem je potřeba vybrat agenturu, která výzkum provede. Firma si určí jaké má požadavky na agenturu, také s ohledem na finanční náklady výzkumu. Na základě veškerých požadavků zadávající firmy je potřeba sestavit scénář celého výzkumu a kontrolní záznamový arch, který bude využit při realizaci výzkumu. Tedy definovat kritéria, kterými se budou hodnotitelé zabývat a další potřebné otázky, které povedou ke kvalitnímu provedení mystery shoppingu. Poslední částí přípravy je třeba vybrat vhodné hodnotitele a řádně je vyškolit. Mystery

shoppera jsem popsal v kapitole 2.4. Školení probíhá především k lepšímu porozumění zkoumaných kritérií a celkovému průběhu mystery shoppingu.

Realizační část, jak už sám název napovídá, se zabývá samotným provedením výzkumu v terénu. Tedy provedení mystery shoppingu, dle předem ujasněných pravidel a podle vypracovaného scénáře. Při výzkumu je vhodné vyplňovat záznamové archy bezprostředně po provedení mystery shoppingu.

A poslední částí je vyhodnocení celého výzkumu. Tedy po sesbírání veškerých potřebných dat přijde na řadu jejich zpracování a následné vyhodnocení. Následně se provede odborná analýza výsledků, která vede k formulování návrhů a doporučení ke zlepšení dané problematiky ve firmě. Tato část úzce navazuje na přípravnou část, ve které si firma určila cíle, kterých chce výzkumem dosáhnout. Závěrečná zpráva komentující výsledky výzkumu a následná doporučení by měla korespondovat s těmito požadavky.

3 Charakteristika squash centra a jeho okolí

V této kapitole se věnuji krátce historii squashe, jak v zahraničí, tak i u nás. Dále jsem se věnoval analýze makroprostředí a v neposlední řadě, podstatné části této kapitoly, charakteristice Squash centra Malenovice a jeho konkurentům.

3.1 Historie a vývoj squashe

Squash stejně jako např. tenis má kořeny pocházející z Francie již z roku 1148. Kdy se poprvé objevila hra zvaná „Le Paume“ tzv. hra dlaní, jejíž hráči odráželi míček rukama.

Ovšem za vznik squashe je považován až začátek 19. století, kdy ve věznici Fleet v Londýně si vězni krátili čas tím, že pomocí raket odráželi míček od zdi. Tuto hru nazývali „Rackets“ (Rakety). Následně se tato hra rozšířila na některé anglické školy. Roku 1830 na škole Harrow začali studenti hrát s gumovým míčkem o zeď, který se neodrazil, ale rozplácnul (squash). Obliba této hry stoupala a v roce 1864 byly postaveny první 4 squashové kurty a squash byl oficiálně uznán jako sport.

V roce 1907 vznikla v USA první squashová asociace (United States Squash Rackets Association), která byla následována kanadskou a anglickou asociací. Oficiálně první mistrovství světa ve squashu se konalo roku 1920 v Anglii. Následoval rozmach squashe po celém světě a v roce 1966 se sešli zástupci několika států a založili Mezinárodní squashovou asociaci (International Squash Rackets Association – ISRF), která ovšem byla v roce 1992 přejmenována na Světovou squashovou federaci (World Squash Federation – WSF), čímž byl také přejmenován oficiální název tohoto sportu na „Squash“ z předchozího „Squash Rackets“.

V současné době Mezinárodní squashová federace sdružuje 135 národních squashových asociací a uvádí se okolo 20 milionů amatérských i profesionálních hráčů na celém světě. WSF má samozřejmě na starost organizování veškerých mezinárodních turnajů a mistrovství pro muže, ženy, juniory, seniory, jak ve dvouhře, tak ve čtyřhře. Úpravu pravidel a v neposlední řadě úzce spolupracuje s Mezinárodním olympijským výborem (International Olympic Committee – IOC), aby byl squash zařazen mezi olympijské sporty. Již dvakrát neuspěl a to v roce 2005, kdy se hlasovalo o nových sportech na Olympijských hrách v Londýně v roce 2012 a v roce 2009 opět neuspěl při hlasování o přidání na Olympijské hry v Rio de Janeiru v roce 2016.

V České republice (tehdy v Československu) se squash oficiálně objevil až v roce 1989, kdy byl otevřen první squashový kurt v pražském hotelu Forum. Squash u nás nebyl příliš známý, a tak tento kurt využívali ze začátku pouze zahraniční hosté. Také proto byla Česká asociace squashe (ČASQ) založena až 23. listopadu 1992. Následně vzrostla obliba squashe a tak začal narůstat počet hráčů i kurtů v Česku. Jestliže v roce 1997 jsme měli okolo 50 kurtů, v dnešní době to již činí okolo 550 kurtů. V současnosti se odhaduje počet rekreačních hráčů okolo 70 tisíc, amatérských a závodních hráčů okolo 6 tisíc. Nicméně squash si v České republice vyzkoušelo přes 1,5 milionů lidí. [19,24,28,29]

3.2 Charakteristika makroprostředí

3.2.1 Demografické prostředí

Zlínský kraj je tvořen 4 okresy (Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín, Zlín), sousedí s Moravskoslezským, Jihomoravským a Olomouckým krajem a také se Slovenskou republikou. Celková rozloha kraje činí 3 964 km², je čtvrtým nejmenším krajem v republice. Má celkem 305 obcí (z toho 30 měst), ve kterých ke dni 31. 12. 2009 žilo 591 042 obyvatel (k tomuto datu budou uváděny veškeré údaje, pokud nebude uvedeno jinak). Průměrný věk obyvatel ve Zlínském kraji byl 40,9 let.

Vzhledem k tomu, že se Squash centrum Malenovice nachází v městské části Malenovice, která je zhruba v polovině cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi, tak převážnou část zákazníků budou tvořit obyvatelé Zlína, Otrokovic a jejich okolí. Takže se zaměřím na charakteristiku tohoto územního celku.

Na území obcí s rozšířenou působností Zlína a Otrokovic žije 134 010 obyvatel, kteří se nacházejí ve 40 obcích s celkovou rozlohou 461,99 km². Vzhledem k tomu, že squash hrají jak muži, tak ženy, není třeba rozdělovat tyto obyvatele na pohlaví, ale lepší bude rozdělit je dle věkových skupin. A tedy ve věkové skupině 0-14 žije na tomto území celkem 18 091 obyvatel. Dále ve skupině produktivního věku 15-64 celkem 93 480 obyvatel. A nakonec skupina 65+ celkem 22 439. Z tohoto pohledu nás bude zajímat skupina obyvatel ve věku 15-64. V této věkové skupině se nachází drtivá většina zákazníků squash center. [14]

Dále bych zde také rád uvedl počet studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, jelikož studenti mají možnost v rámci volitelného předmětu si vybrat squash, jako sportovní aktivitu

a k tomuto účelu jim jsou poskytnuty prostory Squash centra Malenovice. V akademickém roce 2010/2011 studuje univerzitu dle jejich stránek okolo 13 500 studentů. [26]

3.2.2 Ekonomické prostředí

Průměrná měsíční hrubá mzda ve Zlínském kraji ke konci roku 2009 činila 20 049 Kč, oproti celorepublikovému průměru 23 598 Kč je to o 3 549 Kč méně. Což se může projevit v ochotě zákazníků utrácet za placené pohybové aktivity jakožto např. squash. Nebo zda si raději vyberou formu neplaceného sportování, kterých ovšem moc není.

Dalším faktorem, na který je potřeba brát zřetel je míra nezaměstnanosti, obyvatelé sice budou mít dost času na volnočasové aktivity, nicméně už ne tolik „zbytečných“ finančních prostředků. Tedy míra nezaměstnanosti v kraji činila 10,83 %, konkrétně bylo evidováno 33 836 uchazečů o zaměstnání a počet volných pracovních míst byl 1 252. Republikový průměr činil 9,24 %. Zlínský kraj se v rámci celé České republiky podílel 6,3 % celkových uchazečů o zaměstnání.

Průměrná roční míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen činila 1,0 % v roce 2009, což je výrazně nižší než v roce 2008 kdy byla 6,3 %. [14]

3.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Squash jakožto sport posledních let má svůj vliv také na život lidí. Oproti ostatním sportům či podobným aktivitám, nějaké zvláštní přínosy neposkytuje. Ať už je to squash, tenis, badminton, fotbal, hokej stále můžeme mluvit o hlavním přínosu, kterým je pohyb a udržování se ve fyzické kondici, ale také v té psychické. Je to také možnost pro známé se třeba jednou týdně sejít. Přínosem pro rekreační hráče může být právě jeho relativní jednoduchost (zahrát si mohou i dva hráči, kteří to zrovna moc dobře neumí, ale vyběhají se a užijí si) a finanční nenáročnost (jediné co je potřeba jsou tenisky a squashová raketa a míček; dále pak se ceny pohybují kolem 100,- Kč/hodinu na osobu).

Tak jako každá jiná služba, přináší aspoň nějaké to pracovní místo, z pohledu ekonomiky. Přináší pro provozovatele zisk, ale na druhou stranu také starosti, jelikož pokud chce, aby právě jeho squashové centrum bylo navštěvováno a využíváno, musí pro to něco dělat. Na což samozřejmě musí reagovat konkurence, pokud nějaká je, a tím pádem přichází na řadu konkurenční boj o zákazníka různými akcemi, slevami, výhodami atd. Což přináší

výhodu právě pro zákazníka, protože si může vybírat a nemusí využívat např. jednoho poskytovatele, který vydělává na tom, že je jediný.

Je také řada firem, které využívají sport, tedy např. squash ke tmelení pracovního kolektivu tzv. teambuilding. Takže pořádají pravidelné firemní turnaje, či jen mají stálou rezervaci, kterou mohou využívat zaměstnanci firmy.

3.2.4 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí nebude mít až takový vliv na činnost squashového centra. Samozřejmě při budování centra, je potřeba dbát na běžné podmínky ochrany životního prostředí. Čímž mám na mysli odvoz odpadu na k tomu určená místa, neznečišťovat tedy životní prostředí atd.

Vzhledem k pravidelnému střídání ročních období by mohl být squash upřednostňován především v zimních měsících. Jelikož přes letní měsíce je možno využívat sportovních aktivit venku a v přírodě. Nicméně i přes tuto možnost je squash jako sport praktikován celoročně.

3.2.5 Technologické prostředí

Tak jako v jakémkoli jiném odvětví tak i ve sportu je potřeba sledovat vývoj nových technologií a materiálů. Je potřeba sledovat vývoj raket a míčků, který dostal za posledních několik let značných změn. Ať už v materiálu, ze kterého je míček vyroben a tím pádem změna jeho vlastností, tak změna materiálu, ze kterého se vyrábějí samotné rakety, kterých je mnoho. Druh materiálu má značný vliv na charakteristiku rakety jako jsou hmotnost, pružnost, odolnost vůči poškození, vibrace či rezonance rámu.

V současnosti máme 4 základní skupiny materiálů používaných při výrobě squashových raket. Základním a finančně nejméně nákladným materiálem je hliník, případně slitiny na bázi hliníku s příměsí dalšího kovu, kterým může být měď, ocel, hořčík nebo jiný kov. Druhou skupinou používaných materiálů je tzv. kompozit, což je materiál kombinující několik materiálů a jehož základem zpravidla bývá skelné vlákno. Kompozity jsou kvalitnějším materiálem než hliníkové materiály, také jsou relativně levné, bohužel stejně jako hliník mají relativně vysokou hmotnost a tuhost je nižší než u materiálů na bázi grafitu. Kvalitativně vyšším a pro výrobu raket mnohem lepším materiálem je grafit (resp. grafitové vlákno), který pro dosažení vyšší odolnosti a tuhosti bývá často obohacen o titanová

vlákna. Grafit má velmi dobrou tuhost, slabinou je ovšem jeho křehkost, což zvyšuje riziko poškození rámu rakety při kontaktu se stěnou kurtu nebo jinou raketou. Právě z důvodů dosažení vyšší odolnosti vůči poškození se dnes používá velká spousta materiálu a výrobních procesů, které využívají různě upravený (modifikovaný) grafit obohacený o další materiály. Nevýhodou materiálů s modifikací grafitu je vyšší technologická náročnost výrobního procesu a s tím spojená vyšší cena. Každá skupina materiálů tak bohužel má svá pro a proti. [22]

Dalším důležitým faktorem jsou samotné squashové kurty. V dnešní době se nejčastěji můžeme setkat se dvěma druhy kurtů a to FIBERESIN a ASB. Nicméně můžeme narazit i na jiné typy kurtů jako například RESPATEX. Zabývat se budu především nejběžnějšími druhy kurtů. Společnost Fiberesin vyrobila a namontovala svůj první kurt v roce 1970, od té doby je po celém světě namontováno přes 17 000 jejich kurtů nejen na squash. Od roku 1992 působí společnost také v České republice a dodala již přes 200 kurtů. Jako největší výhodu společnost uvádí snadnou údržbu a velmi dlouhou životnost panelů. Společnost je vynálezcem a největším výrobcem melaminem laminovaných (thermal-fused) panelů pro squashové kurty na světě. Společnost ASB postavila první kurt v roce 1976 a od té doby má přes 5000 kurtů po celém světě. Povrch hracích stěn je zpracován stejným materiálem a technologií jako karoserie automobilů, což zajišťuje odpovídající odraz míčku (úhel dopadu míčku se dokonale shoduje s úhlem odrazu) a tím i regulérní a přesnou hru. Konstrukce, ve které je zkombinována preciznost a pevnost hliníkových profilů s tuhostí speciálních desek bez viditelných spojů, ionizovaných nátěrů a žárově sušeného křemičitého písku, je dokonale provedena do každého detailu. [11,12,15]

Oba typy kurtů mají certifikaci od Mezinárodní squashové federace. Tudíž se mohou na obou typech kurtů hrát turnaje a mistrovství.

3.2.6 Politicko-právní prostředí

Česká asociace squashe (ČASQ) je občanským sdružením založena 23. listopadu 1992. Toto občanské sdružení, které se řídí zákonem o sdružování občanů č. 83/1990 Sb, zastřešuje squashové kluby, hráče a celkové fungování squashe v České republice. Svaz má zájem o rostoucí tendenci squashe, což podporuje juniorskými soutěžemi a dalšími turnaji pro mládež. Má za povinnost přijímat změny pravidel a jejich dodržování, a další rozhodnutí, která učiní Mezinárodní squashová federace (WSF). A spolupracuje s Mezinárodním olympijským výborem (IOC).

Vzhledem k tomu, že ČASQ registruje hráče a kluby, musí se řídit zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Který jim ukládá, jaké údaje mohou vyžadovat a jak s nimi následně nakládat.

Squashová a sportovní centra se řídí obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb.), v tomto případě tedy upravuje postavení podnikatelů, jakožto provozovatelů squashových a sportovních center. Dále pak v těchto centrech nás obsluhují, či se o nás starají zaměstnanci, a tedy vztah mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci upravuje zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.). [25]

3.3 Charakteristika Squash centra Malenovice

Při charakteristice Squash centra Malenovice budu vycházet z marketingového mixu služeb, který jsem popsal v teoretické části.

Produkt

Zákazník navštíví centrum za účelem sportovního vyžití, v tomto případě si chce návštěvník centra zahrát squash. A tedy očekává patřičně poskytnuté služby, které mu toto umožní. *Základní službou* je tedy možnost si zde zahrát squash, ke kterému je toto centrum určené. S tím je spojená možnost zapůjčení základního vybavení pro hru, rakety a míčku. A neodmyslitelnou součástí této služby je poskytnutí místa pro převlečení a následné osprchování. *Doplňkovou službou* v tomto centru je možnost najmutí trenéra, který odborně poradí s technikou hry, ale také se životosprávou v rámci dobré tělesné kondice. Mimoto je zde možnost zakoupení sportovního vybavení pro squash, tedy rakety, míčky, gripy a další doplňky a vhodnou sportovní obuv.

Centrum také umožňuje v rámci svých služeb, bezplatnou hru pro studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tito studenti mají možnost si zde zahrát squash v rámci předmětu sportovní aktivity, který univerzita nabízí. V centru jsou k tomuto účelu vyhrazeny hodiny, ve kterých tato výuka probíhá.

Kvalitu zde zajišťují čtyři nově zrekonstruované kurty pro squash a dále pak tři trenéři, kteří jsou vyškoleni k trénování squashe a poskytování profesionálních rad ohledně techniky úderů a hry.

Zde bych se ještě zmínil o balíčku služeb, které centrum nabízí. A to, že v případě hráč potřebuje nový výplet do rakety, tak při zakoupení výpletu v centru je cena za tuto službu 80,-

Kč, kdežto v případě donesení si vlastního výpletu je tato cena 100,- Kč. A dále centrum nabízí výhodné permanentky na hru, které jsou rozděleny do čtyř kategorií podle počtu hracích jednotek.

Cena

Služby Squash centra Malenovice jsou určovány v podstatě dle trhu, tedy i ceny jsou regulovány konkurenčním bojem. Centrum tedy tvoří své ceny za squash dle konkurence. Ceny prodáváného zboží jsou orientovány dle trhu s tímto sportovním zbožím. Samostatně je také tvořena cena permanentek, které se pohybují v rozmezí od 2 180,- za deset hodinových her s platností na 3 měsíce, přes 4 050,- za dvacet hodinových her s platností 6 měsíců, dále pak 5 850,- za třicet hodinových her s platností 9 měsíců, až poslední s platností jeden rok na padesát her za cenu 8 940,-.

Dále jsou ceny rozděleny do několika skupin podle zákazníka, ale i hodiny, kdy je služba využívána, jak je vidět v následujícím obrázku (Tab. 3.1).

Placená hodina za kurt			Studenti
Pondělí až čtvrtek	8 - 16 hod	220,- Kč	135,- Kč
	16 - 22 hod	255,- Kč	
Pátek	8 - 16 hod	220,- Kč	135,- Kč
	16 - 20 hod	255,- Kč	
Sobota	Zavřeno		
Neděle	15 - 20 hod	200,- Kč	150,- Kč

Tab. 3.1: Ceny ve Squash centru Malenovice

Hra s trenérem je oceňována pro všechny stejně, tedy nezáleží, zda je hráč začátečník, pokročilý, student nebo dospělý, tato služba je poskytována pro všechny stejně a to za 190,- Kč. K této ceně se ještě musí připočítat cena za pronájem kurtu.

Distribuce

Pro poskytnutí veškerých služeb squash centra musí zákazník navštívit toto centrum v Malenovicích, čili služby jsou zde koncentrovány a poskytovány pouze v tomto jediném centru.

Squash centrum Malenovice spolupracuju také se zlínskou Univerzitou Tomáše Bati. V rámci volitelného předmětu, si mohou studenti chodit zadarmo zahrát squash v určenou dobu. Kde je také přítomen trenér, který poskytuje rady a zároveň zde může vybírat i hráče pro squashovou ligu, která se zde hraje. Pořádají se zde také samotné turnaje pro širokou veřejnost.

Lidský faktor

V centru pracují především kontaktní pracovníci, kteří zde jsou dva. Mají na starost rezervace, půjčování vybavení a prodej zboží. S tímto jim také pomáhají tři trenéři, kteří zde pracují. Samozřejmě mají na starost veškerý kontakt se zákazníky, a tudíž je důležité jejich vystupování a vstřícnost vůči všem klientům. K práci na recepci není třeba zvláštní školení. Nicméně při výběrovém řízení je výhodou znalost squashe a schopnost poradit ohledně prodeje zboží. U trenérů je podmínkou licence, či certifikát pro trénování squashe, která je požadována při výběrovém řízení. Pracovní výhodou pro všechny zaměstnance je možnost si zadarmo zahrát squash v centru a také nákup zboží za nákupní cenu.

Velmi důležitou částí lidského faktoru jsou i zákazníci, kteří spoluvytvářejí službu centra. Takže je potřeba, aby zákazníci byli s poskytovanými službami spokojeni, a tím pádem mohli centrum doporučit i svým známým. Čili poskytování poradenství ohledně nákupu zboží, poskytování odborných rad ke hře je dobrým motivem k šíření pozitivních informací o squash centru.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace ve squash centru není zrovna na prvním místě. Centrum nevyužívá žádný způsob reklamy. Využívanými prvky marketingové komunikace jsou public relations, který je využíván především v rámci turnajů a ligy, které se v centru pořádají, a tak se squash centrum dostane k zákazníkům i těm potenciálním pomocí článků v časopisech a podobných sdělovacích prostředcích. Jako podpora prodeje jsou využívány především studentské slevy a permanentky. A v neposlední řadě je zde internetová komunikace pomocí webových stránek. Nicméně internetové stránky obsahují pouze základní informace o squash centru. Webové stránky je možno nalézt na adrese <http://www.volny.cz/zps-klub/squash.html>, které je možno také shlédnout v příloze (Příloha č. 3).

Materiální prostředí

Squash centrum Malenovice se nachází, jak už název napovídá, ve zlínské městské části Malenovice (viz příloha č. 1). Nalézá se zhruba v polovině cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi. Je velmi dobře dostupné autem i městskou hromadnou dopravou, jelikož se nachází poblíž hlavní cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi. Dokonce se zhruba ve vzdálenosti 500 metrů nachází i vlaková stanice Zlín - Malenovice, na trase Otrokovice - Vizovice. V okolí se nachází parkovací plochy, nicméně žádné z těchto parkovacích míst nemá squash centrum vyhrazeno pro své zákazníky. A vzhledem k tomu, že se centrum nachází prakticky v centru Malenovic, kde parkuje spousta lidí, bývá přes den problém zde zaparkovat.

Squash centrum Malenovice poskytuje pro hru nově zrekonstruované 4 kurty značky Respatex. U každého kurtu se nachází stolek se dvěma židlemi, pro krátký oddech při hře, popř. po hře. Vstup do squash centra vede přes vstupní halu do celého komplexu, ve kterém se centrum nachází. Při projití chodbou, kde se také nachází vystavené zboží k prodeji, se zákazník dostane k recepci, kde jej obslouží personál. Samozřejmostí jsou šatny pro muže i ženy, ve kterých jsou uzamykatelné skříňky a sociální zařízení.

Procesy

Při poskytování této služby dochází k tzv. liniovému procesu, tedy tento proces má dané pořadí jednotlivých úkonů při poskytování squashe. Jako první si zákazník zamluví kurt, telefonicky nebo osobně. Následně přijde a zahraje si squash, při kterém má možnost půjčení vybavení ke hře. Po hře jsou k dispozici sprchy v šatnách a nakonec musí zákazník zaplatit za poskytnutou službu.

Stupeň kontaktu zákazníka s personálem je vysoký, obzvláště v případě kontaktu s trenérem. Vzhledem k tomu, že squashe se hraje uvnitř, centrum neočekává větší výkyvy v poprávce z pohledu ročního období. Co se týče zákazníků, tak nejsou očekávány ani výkyvy z tohoto pohledu. Přestože se přes akademický rok spoléhá na studenty z univerzity Tomáše Bati, tak v letních měsících se vracejí zase studenti studující v jiných městech.

Centrum má otevřeno každý den kromě soboty. Otevírací doba je uvedena na obr. 3.1.

Adresa: ZPS-KLUB,a.s.

Masarykova 1013

763 02 Zlín

Mobil: +420 737 301 687

E-mail: zps-klub1@volny.cz

3.4 Charakteristika konkurentů

3.4.1 Squash Zlín

Squash Zlín se zaměřuje výhradně na squash. Nabízí svým zákazníkům pro hru dva kurty. Je zde také možnost využití služeb trenéra. Služby doplňuje možnost půjčení a koupení si squashového vybavení. Je zde také bar, kde se dají koupit energetické nápoje apod. Od října 2010 se na kurtech Squash Zlín hraje Vysokoškolská amatérská liga, což je liga prakticky pro všechny příznivce squashe. Tedy možnost setkávat se v rámci sezónní ligy či jednorázových akcí i s jinými hráči. Velkou předností je práce s mládeží. Funguje zde oddíl mládeže, který se pravidelně účastní republikových mistrovství a dalších turnajů.

V centru Squash Zlín je otevřeno od pondělí do neděle od 7:00 do 22:00. Cena se pohybuje v rozmezí od 240,- Kč/hodinu od pondělí do pátku do 16:00. Dále od 16:00 a o víkendu je cena stanovena na 270,- Kč/hodinu. Pro studenty je zde výhodná nabídka od pondělí do pátku do 16:00 za 150,- Kč/hodinu. Dále pak cena hodiny hry s trenérem je stanovena na 150,-Kč/hodinu bez ceny kurtu. V rámci podpory prodeje, centrum nabízí permanentky a studentské permanentky, které je možno využívat od pondělí do pátku do 16:00. Obsahují deset hodin hry. Dále je zde speciální nabídka ročního předplatného na hodinu hry týdně, cena tohoto předplatného je 10 000,- Kč.

Squash Zlín se nachází víceméně v centru Zlína (viz příloha č. 1). Dostupnost je zde dobrá jak autem, jsou zde vyhrazeny 4 parkovací místa pro zákazníky centra, tak městskou hromadnou dopravou. Stejně jako Squash centrum Malenovice, je také dobře dostupné vlakem na trase Otrokovice – Vizovice, a to ve vzdálenosti okolo 300 metrů se nachází stanice Zlín – Dlouhá.

Veškeré informace o centru jsou k nalezení na webových stránkách. Na stránkách je také záložka, ve které mohou hráči hledat spoluhráče, v případě, že nemají s kým pravidelně chodit hrát. Mohou si zde podat „inzerát“ na spoluhráče.

Adresa: Squash Zlín

Kvítková 5279

760 01 Zlín

Telefon: +420 577 434 112

Mobil: +420 604 305 822

WWW: www.squash-zlin.cz

3.4.2 Sportovní areál Hvozdná

Squash je možno si zde zahrát na dvou kurtech. Ke koupi je široký výběr sportovního vybavení pro squash i tenis, a to od raket přes squashové míčky či tenisáky až po boty, brýle atd. U baru je možno si objednat občerstvení či jiné energetické nápoje a jsou zde také k posezení stoly v případě, že návštěvníci budou mít více času například před zahájením hry.

Sportovní areál nabízí mimo jiné venkovní kurty pro tenis, ale také tenisovou halu. Dále pak solárium, posilovnu a v letních měsících venkovní bazén. Je možno si zde vypůjčit veškeré vybavení pro squash i tenis.

Cena squashe v centru je rozdělena podle zimní (15.října – 15.dubna) a letní sezóny (16.dubna – 14.října). V letní sezóně je cena squashe nižší z důvodu vícero možností sportovního vyžití. Tato cena je od pondělí do pátku od 6:00 do 14:00 150,- Kč/hodinu, při předplatném je tato cena snížena na 100,- Kč/hodinu. Dále pak od 14:00 do 23:00 a celý víkend je cena 200,- Kč/hodinu, při předplatném je to 160,- Kč/hodinu. Nicméně toto předplatné musí být zakoupeno minimálně na tři měsíce. V zimní sezóně je cena od pondělí do neděle od 6:00 do 15:00 240,- Kč/hodinu, při předplatném 160,- Kč/hodinu. A od 15:00 do 23:00 je tato cena stanovena na 280,- Kč/hodinu a při předplatném 200,- Kč/hodinu.

Sportovní areál Hvozdná se nachází zhruba 10 kilometrů od Zlína (viz příloha č. 1). Už z tohoto důvodu zde bude dostupnost poněkud obtížnější. Kromě využití auta, sem jezdí i autobusové linky, nicméně dostupnost tímto způsobem není zřejmě nejvhodnější. Ovšem pro místní či okolní návštěvníky je vhodným místem pro sportování. Areál má vlastní parkovací místa pro osm až deset aut.

Webové stránky areálu jsou přístupné přes majitele Sportovního areálu Hvozdná firmu RM GAS, s.r.o. Na stránkách jsou veškeré potřebné informace pro zájemce o sportovní vyžití v tomto sportovním areálu. Ale i také další informace o poskytovateli a jeho dalších aktivitách.

Adresa: Sportovní areál Hvozdná
Hvozdná
763 11 Zlín

Telefon: +420 577 902 501
E-mail: rmgas@rmgas.cz
WWW: www.rmgas.cz

3.4.3 Sportovní centrum Otrokovice

Sportovní centrum Otrokovice nabízí pro návštěvníky dva kurty na squash, které jsou díky své variabilní střední stěně možné využít také pro čtyřhru. Je zde posezení před kurty pro odpočinek. Možno využít slev pro studenty či permanentky. Také je možnost půjčení rakety a míčku na squash. Jsou zde také nepravidelně pořádány squashové turnaje pro širokou veřejnost.

Mimo jiné má sportovní centrum dvě bowlingové dráhy, možnost zahrát si stolní tenis či badminton. V rámci celého areálu je také nekuřácká restaurace poskytující denní menu a jiné jídla a občerstvení.

Otevírací doba je daná podle doby provozu restaurace. Ceny squashe jsou rozděleny do několika pásem. Od pondělí do pátku v době od 10:00 do 15:00 a od 21:00 do 24:00 je tato cena 180,- Kč/hodinu. Dále pak od 15:00 do 21:00 cena 200,- Kč/hodinu. O víkendu a ve svátcích je tato cena od 10:00 do 21:00 200,- Kč/hodinu a od 21:00 do 24:00 180,- Kč/hodinu. Pro studenty je zde zavedena cena 100,- Kč/hodinu od pondělí do pátku v době 10:00 – 17:00. Dále je možno zakoupit permanentku za 1700,- Kč na deset hodin hry.

Sportovní centrum Otrokovice se nachází nedaleko, okolo 500 metrů, od hlavní vlakové stanice Otrokovice, což je významný vlakový uzel ve Zlínském kraji (viz příloha č. 1). Ve stejné vzdálenosti můžeme nalézt také zastávku městské hromadné dopravy, kterou je možno se dostat do Zlína nebo do jiných částí Otrokovice. Mimo to je zde možno také dojet automobilem. Centrum nemá sice vyhrazeny parkovací místa, nicméně v okolí je dostatek parkovacích ploch.

Sportovní centrum má své vlastní webové stránky, na kterých je řada informací nejen o sportovním vyžití v centru, ale také nabídka restaurace a fotografie celého objektu.

Adresa: Sportovní centrum Otrokovice
Jožky Jabůrkové 1819
765 02 Otrokovice

Telefon: +420 576 115 008
E-mail: info@sportcentrum-ot.cz
WWW: www.sportcentrum-ot.cz/

3.4.4 Sport centrum Apollo

Sport centrum nabízí pro své zákazníky jeden kurt pro hru squashe. Dále zde nabízejí možnost si zahrát bowling na dvou drahách a kuželky rovněž na dvou drahách. Mimo to je k využití také sauna a whirlpool. V rámci objektu je také bar a možnost posezení, což slouží především pro návštěvníky, kteří si přijdou zahrát bowling a kuželky.

Cena squashe je rozdělena do dvou skupin. Cena 160,- Kč/hodinu do 15:00 od otevírací doby, která je ovšem velmi různorodá. Od pondělí do pátku od 13:00, v sobotu od 9:00 a v neděli od 12:00. Dále pak od 15:00 je cena stanovena na 200,- Kč/hodinu do zavírací doby, která je rovněž rozdělena podle doby, kdy zavírá bar. Tedy od pondělí do čtvrtka do 1:00, pátek a sobota do 2:00 a neděle do 24:00.

Sport centrum Apollo se nachází v otrokovické části Baťov (viz příloha č. 1). Je zde možno se dopravit městskou hromadnou dopravou, kde zastávka se nachází ve vzdálenosti okolo 250 metrů, ale také samozřejmě automobilem. Centrum má před objektem vlastní parkovací místa rezervované pro své zákazníky.

Centrum má také své vlastní webové stránky, které ovšem nejsou příliš aktualizovány. A také mají občasné výpadky provozu.

Adresa: Sport centrum Apollo
Tř. T. Bati 1542
765 02 Otrokovice

Telefon: 577 927 052
WWW: www.bowlingotrokovice.wz.cz/

4 Metodika výzkumu

Tato kapitola se zabývá metodikou výzkumu potřebného pro vypracování analýzy konkurence. Zabývám se zde přípravnou i realizační fází výzkumu, tedy plánem a cílem výzkumu, způsobem sběru dat a jejich následný způsob vyhodnocení.

4.1 Cíl výzkumu a jeho obsah

Cílem tohoto výzkumu je analyzovat situaci na trhu poskytovatelů squashu ve Zlíně, Otrokovicích a blízkém okolí. Hlavním zaměřením bylo zjištění konkurenční výhody Squash centra Malenovice vůči svým konkurentům v této oblasti. Obsah analýzy vybraných poskytovatelů squashu byl zaměřen dle zvolených kritérií na vyhodnocení úrovně zázemí squash centra, odborných a komunikačních schopnostech personálu, poskytovaných doplňkových službách zjištěných také pomocí telefonního kontaktu a internetových stránek. Následně bylo provedeno srovnání úrovně těchto kritérií Squash centra Malenovice s jeho nejbližšími konkurenty.

Při výzkumu jsem využil kombinaci pozorování a dotazování a zvolil metodu zvanou mystery shopping, jejíž teoretická východiska jsou popsána v první kapitole této práce. K tomuto výzkumu jsem si vytvořil scénář, podle kterého budu hodnotit jednotlivá kritéria. Tento scénář je možno nalézt v přílohách. Viz příloha č. 2.

Scénář, jakožto nástroj mystery shoppingu, obsahuje 77 otázek, které jsou rozděleny do jednotlivých kategorií, a to provozovna, šatna, kurt, personál, nákup a půjčování, služby. V kategorii provozovna jsem hodnotil především dostupnost centra. U šatny a kurtu jsem hodnotil např. čistotu a s tím spojené věci. Při hodnocení personálu jsem samozřejmě vycházel ze subjektivního názoru na dané zaměstnance. Hodnotil jsem jejich zdvořilost, informovanost např. co se týče centra, ale také squashu samotného. A v kategorii služby jsem hodnotil např. různé druhy slev, rezervace, zda centrum pořádá nějaké turnaje apod.

Mystery calling jsem využil při rezervaci, a hodnotil jsem např. délku čekání, než personál vzal telefon, nebo způsob komunikace se mnou, jakožto zákazníkem. A také poskytnuté informace ohledně ceny, obsazenosti, otevírací doby atd. A nakonec jsem také hodnotil obsah internetových stránek jednotlivých squashových a sportovních center, tedy zda obsahují potřebné informace, jako jsou telefonní číslo, otevírací doba, cena a další.

Každé kritérium má možnost odpovědi ANO či NE, a podle toho jsou také ohodnocena. Takže odpověď ANO je ohodnocena jedním bodem, což nám tedy říká, že tento stav je žádoucí, naopak odpověď NE je ohodnocena nula body, a tedy nám říká, že tento stav je nežádoucí.

Daná squashová a sportovní centra se musela nacházet ve městech Zlín a Otrokovice a v jejich nejbližším okolí. Jelikož squash centrum Malenovice se nachází zhruba v polovině cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi. Dalším kritériem pro výběr squashových a sportovních center byla dojezdová vzdálenost okolo 20 minut, popřípadě 15 kilometrů od Squash centra Malenovice. V této lokalitě jsem našel 5 squashových či sportovních center, včetně Squash centra Malenovice, které mají squashové kurty. Při výzkumu jsem se tedy zaměřil na tyto poskytovatele squashe, které jsem popsal v předchozí kapitole.

Vzhledem k tomu že pro squash jsou potřeba dva hráči, ve všech centrech jsem byl hrát s kamarádem, jehož přítomnost mi byla nápomocna při hodnocení některých otázek, jako např. při otázce zda jsme dostali skříňky v šatně hned vedle sebe.

4.2 Zdroje dat a jejich zpracování

K vypracování této diplomové práce jsem využil jak primárních tak sekundárních dat. Sekundární data jsem získal jednak z webových stránek center, dále pak z letáků a v neposlední řadě od personálu, pokud jsem danou informaci nemohl nikde nalézt.

Primární data jsem získal z již zmíněného výzkumu za pomoci metody mystery shopping. Tyto data jsem následně zpracoval a vyhodnotil pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém jsem následně také provedl grafy, potřebné tabulky, kterými budu interpretovat výsledky tohoto výzkumu. Při zpracování jsem využil základní statistické charakteristiky, jako průměr, procentuální vyjádření a další.

4.3 Rozpočet výzkumu

Během mého výzkumu vznikly výdaje spojené s tiskem a kopírováním scénářů, které jsem ovšem nepočítal, jelikož jsem je tiskl doma, stejně tak jsem do nákladů nepočítal cenu hovorů při rezervaci. Dalšími náklady jsou s dopravou do jednotlivých center. Do kterých je možno se dostat buď městskou hromadnou dopravou, nebo autem, v případě center mimo obsluhu MHD. A samozřejmými náklady jsou ceny jednotlivých poskytovatelů za hru v daném centru. V tomto případě se náklady na hru vždy dělily na půl mezi oba hráče.

Cena squashe	605,-
Cesta	168,-
Celkem	773,-

4.4 Pilotáž

Pilotáž jsem provedl ve sportovním centru ve Vizovicích, které jsem původně chtěl zahrnout do výzkumu, nicméně na základě kritérií, které jsem si k tomuto výzkumu vytyčil, jsem toto centrum vyloučil z důvodu velké dojezdové vzdálenosti. A dle mého názoru kvůli neochotě hráčů ze Zlína, Otrokovic a blízkého okolí dojíždět „až“ do Vizovic.

V rámci pilotáže jsem si vyzkoušel připravený scénář k výzkumu v praxi. Scénář byl v celku dobře vytvořený. Drobné změny jsem provedl při telefonickém výzkumu, kde jsem pouze přehodil návaznost otázek a zda je možno využívat studentských slev místo všeobecných slev. V kategorii služby jsem upřesnil otázky ohledně otevírací doby, a to zda tato otevírací doba platí po celý týden, tedy včetně víkendu. A také zda je možno využít studentských slev o víkendu.

4.5 Časový harmonogram

V následujícím obrázku (Tab. 4.1) jsou uvedeny činnosti a jejich časový harmonogram, kdy byli prováděny.

Činnosti	Období				
	Prosinec 2010	Leden 2011	Únor 2011	Březen 2011	Duben 2011
Definice problému a cíle	x				
Plán výzkumu		x	x		
Sběr dat			x	x	
Zpracování a analýza dat				x	
Interpretace výsledků					x

Tab. 4.1: Časový harmonogram

5 Analýza konkurence vybraného squash centra

V této kapitole se budu zabývat hlavní částí mé diplomové práce, a to analýzou výsledků výzkumu, kterou jsem provedl pomocí mystery shoppingu a mystery callingu v pěti centrech, které jsem zahrnul do výzkumu.

Tato kapitola bude rozdělena do tří částí. V první části se budu zabývat analýzou výsledku mystery shoppingu v jednotlivých squashových a sportovních centrech. Ve druhé části shrnu výsledky mystery callingu a hodnocení webových stránek. A v poslední části rozeberu celkové výsledky výzkumu a porovnání jednotlivých center vůči Squash centru Malenovice.

Jednotlivé výsledky jsou znázorněny grafy, ve kterých červená čára ukazuje průměrnou hodnotu daného kritéria, a zelená je maximální počet bodů, který mohl být dosažen v této oblasti.

5.1 Analýza výsledků mystery shoppingu

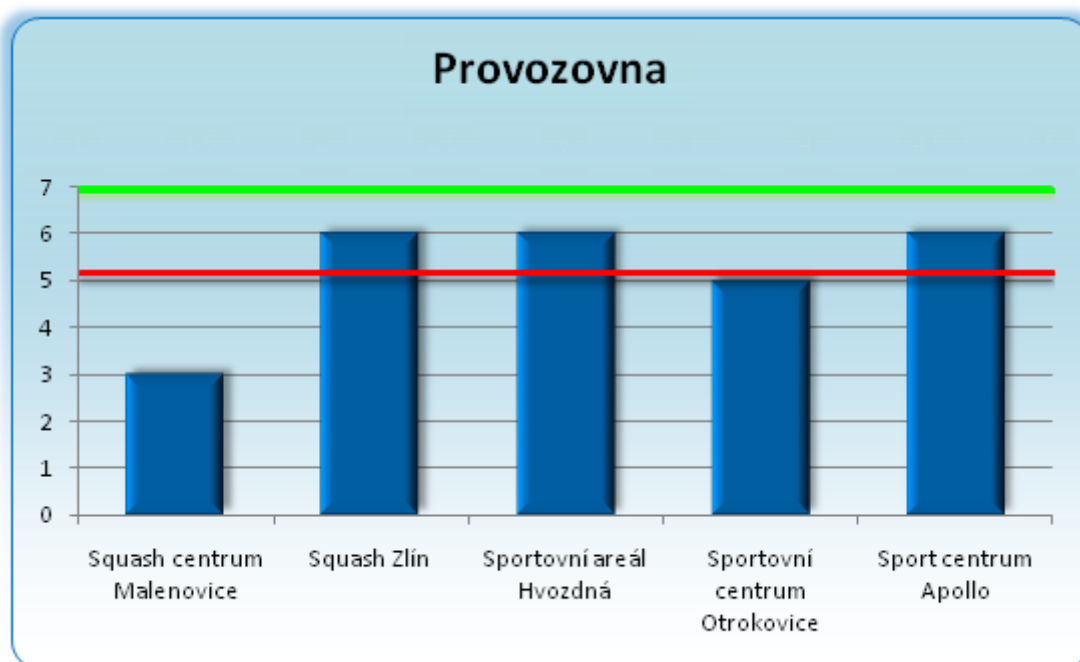
Hodnocení center jsem rozdělil do šesti kategorií, kterými jsou provozovna, šatny, kurt, personál, půjčování a prodej, a služby. V následující části budu prezentovat výsledky jednotlivých kategorií, které doplním o komentář ke zkoumaným kritériím. Hodnocení jednotlivých center je možno nalézt v přílohách (příloha č. 3), kde bude uvedeno, v čem centra nesplnila daná kritéria.

Provozovna

Kategorie provozovna obsahovala sedm kritérií, za které bylo možno tedy získat maximálně sedm bodů. V této kategorii jsem hodnotil dostupnost centra, zda mělo minimálně dvě vlastní parkovací místa, jestli tato místa byla volná v době návštěvy, popřípadě zda se v dosahu sta metrů nacházelo jiné parkovací místo, a také zda bylo centrum dostupné městskou hromadnou dopravou. Dále pak jestli bylo centrum dobře označeno cedulemi či směrůvkami pro snadnější orientaci. A nakonec jsem se zaměřil krátce na samotný interiér a vybavení, jestli při vstupu byla navozena atmosféra sportovního centra, vystavenými poháry, medailemi, zbožím a podobnými věcmi. Ale také zda bylo centrum zaměřeno pouze na squash nebo byla možnost i využití pro jiné sporty či zábavu. Což ovšem napovídá i samotný název jednotlivých center, tedy squash centrum nebo sportovní centrum.

Na obrázku 5.1, který znázorňuje graf kategorie provozovna, lze vidět výsledky jednotlivých center. Z pěti srovnávaných center, tři získaly nadprůměrné hodnocení. Tento průměr činil 5,2 bodu. Jak je vidět, tak šest bodů získali Squash Zlín, který se orientuje pouze na squash, čímž ztratil jeden bod, Sportovní areál Hvozdná, který se nachází mimo místo dostupné městskou hromadnou dopravou a Sport centrum Apollo, které bylo špatně značeno a nový zákazník tak měl zhoršenou orientaci.

Squash centrum Malenovice získalo nejméně bodů a to tři, vzhledem k tomu, že nemá vlastní parkovací místo, čímž v podstatě ztratilo dva body. Centrum bylo velice špatně označeno, nenašel jsem žádné ukazatele ani směrovky, takže pro zákazníky, kteří centrum nikdy nenavštívili, byla orientace hodně ztížena. A nakonec jak už název napovídá, centrum se zaměřuje pouze na squash, a tedy další ztráta bodu, protože v případě nabídky jiného sportu, může centrum nalákat zákazníka na jiný sport.



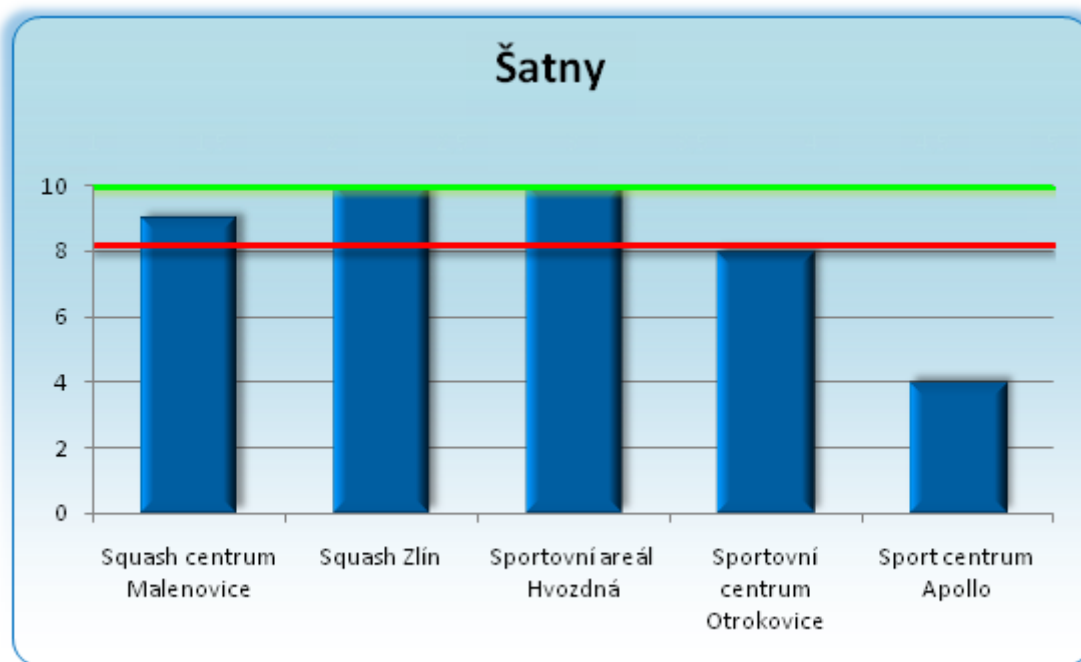
Obr. 5.1: Srovnání kategorie provozovna s maximem a průměrem

Šatny

Kategorie šatny byla zaměřena především na čistotu a další podobné věci. Bylo možno získat maximálně deset bodů. Jako první jsem zde uvedl otázku, zda personál rozdělával skříňky systematicky nebo náhodně. Jelikož se mi několikrát stalo, že jsme dostali skříňky hned vedle sebe, a přitom v celém centru nikdo nebyl, tudíž byly ostatní skříňky volné a nemuseli bychom se „mačkat“ u dvou skříňek vedle sebe. Což se bohužel přihodilo ve

Sportovním centru Otrokovice, kde byl pouze jeden mužský hráč na druhém kurtu, ale dostali jsme skříňky vedle sebe. Dále jsem se v této kategorii také zaměřil na počet minimálně dvou sprch, zda bylo mýdlo u umyvadla, toaletní papír na záchodě, a také jestli byla možnost si cennosti uzavřít zvlášť do skříňky poblíž kurtu.

V této kategorii jak je patrné z obrázku 5.2 dosáhly Squash Zlín a Sportovní areál Hvozdná plného desetibodového zisku. Takže v této části jim nebylo co vytknout. Nejhůře dopadlo Sport centrum Apollo, které získalo pouhé čtyři body. Jelikož ve skříňce nebyly žádné ramínka ani věšáky. Co se týče šatny samotné, evidentně nebyla pravidelně udržovaná, vzhledem k plnému koši na odpadky, špinavé podlaze, nedoplněnému mýdlu u umyvadla, neodtékající sprše, která byla pouze jedna a tedy při hře ve dvou poněkud nepraktické. Samozřejmě možnost uzavření cenností do zvláštní skříňky bych bral spíše jako nadstandard, nicméně toto kritérium rovněž nebylo splněno. Průměrnou hodnotu, která činila 8,2 bodu, přesáhlo s devíti body ještě Squash centrum Malenovice, ve kterém pouze nebyla speciální skříňka na uzamknutí cenností.



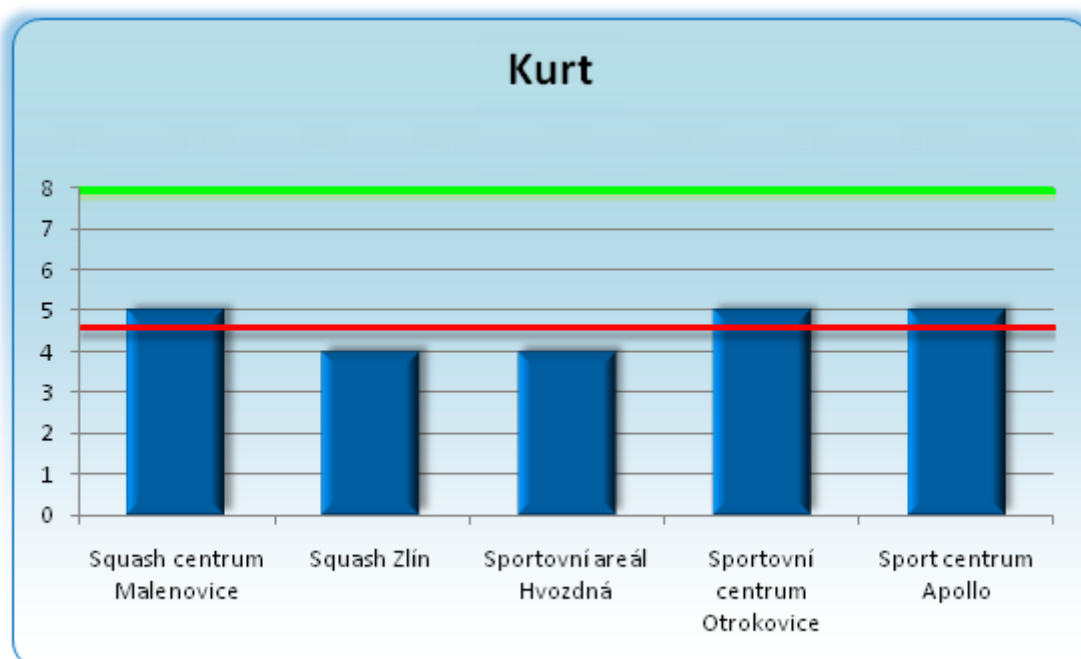
Obr. 5.2: Srovnání kategorie šatny s maximem a průměrem

Kurt

V kategorii kurt bylo možno získat maximálně 8 bodů, kterých nebylo dosaženo ani jedním centrem. Hodnotil jsem zde jak samotný kurt v otázkách zda byly čisté, odvětrávané. Také jestli mohl míček vylétnout z kurtu či někde uvíznout, jako například ve světlech, v síti

mezi kurty nebo nad zadní stěnou kurtu, pokud tam byla. V neposlední řadě jsem zjišťoval, do jaké míry se personál staral o kurt z pohledu obuvi, což je podle mě velice důležité, tudíž zda personál kontroloval obuv hráčů nebo spoléhal na nápisy, že je možno hrát pouze v sálové obuvi nebo v čisté obuvi. Hodnotil jsem rovněž přesnost dodržování časů při hře, jestli např. předcházející hráči skončili včas nebo bylo potřeba, aby byli upozorněni personálem. Zda byla možnost upravit kurty pro hru ve čtyřech a také prostory kolem kurtu pro případné rozcvičení se před zahájením hry.

Jak vyplývá z obrázku 5.3, tak se všechna centra pohybovala v okolí průměrné hranice, která činila 4,6 bodů. Tuto hranici překročilo centrum v Malenovicích, a obě centra v Otrokovicích. Ovšem pouze čtyři desetiny nad průměrem. Ve všech centrech byly dodržovány přesné časy hry a dostatek prostoru pro rozcvičení se před zahájením hry. V dalších aspektech se již centra lišila. Pouze Sportovní centrum Otrokovice nabízí možnost úpravy kurtů pro hru ve čtyřech hráčích. Squash centrum Malenovice ztratilo 3 body kvůli neodvětrávaným kurtům, což v případě střídání hráčů může mít negativní vliv na jednotlivé zákazníky. Dále pak kvůli možnosti uvíznutí míčku ve světlech, které proti tomuto nebyly nijak chráněny, a bylo zde vidět několik uvíznutých míčků. A jak už jsem uváděl, není zde možnost upravení kurtů pro čtyřhru.

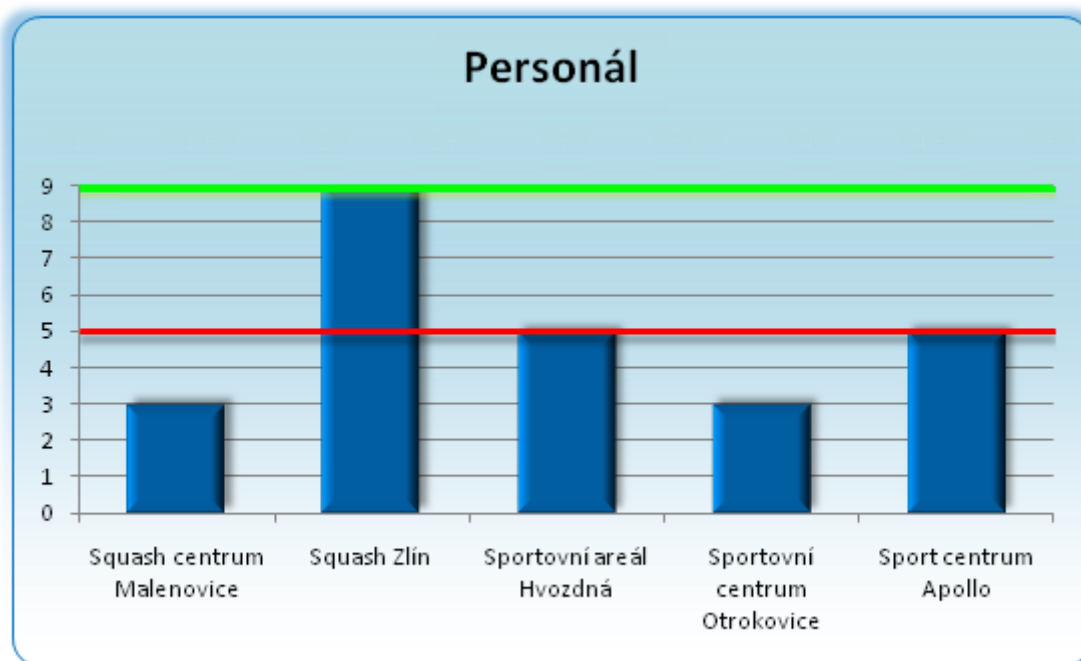


Obr. 5.3: Srovnání kategorie kurt s maximem a průměrem

Personál

Při hodnocení personálu bylo možno dosáhnout maximálně devíti bodů. Velice důležité je jaký první dojem personál udělá, přece jen se hodně lidí rozhoduje na základě prvního dojmu. Tím pádem jsem na začátek uvedl, jestli jsem byl jako zákazník personálem osloven okamžitě při vstupu do centra, nebo jsem musel čekat ať už z důvodu obsluhy jiného zákazníka či nepřítomnosti personálu. Dále následovala ochota a informovanost personálu zodpovědět položené otázky ohledně studentských slev, či prodeje permanentek, možností rezervace, obsazenosti kurtů pro příští rezervaci, a také zda obsluhující personál měl alespoň trochu informace o squashu a jeho pravidlech a případně techniky hry apod.

Podle mého názoru hodnocení této kategorie může být trochu zkreslené, vzhledem k tomu, že centra zaměstnávají více zaměstnanců a tudíž jsem mohl narazit na ne zcela odborného zaměstnance, co se týče squashu. Nicméně na druhou stranu je potřeba pro dobré jméno centra zaměstnat takové lidi, kteří alespoň trochu mají tušení co squash je a jak se hraje, popřípadě je v tomto vyškoleni.



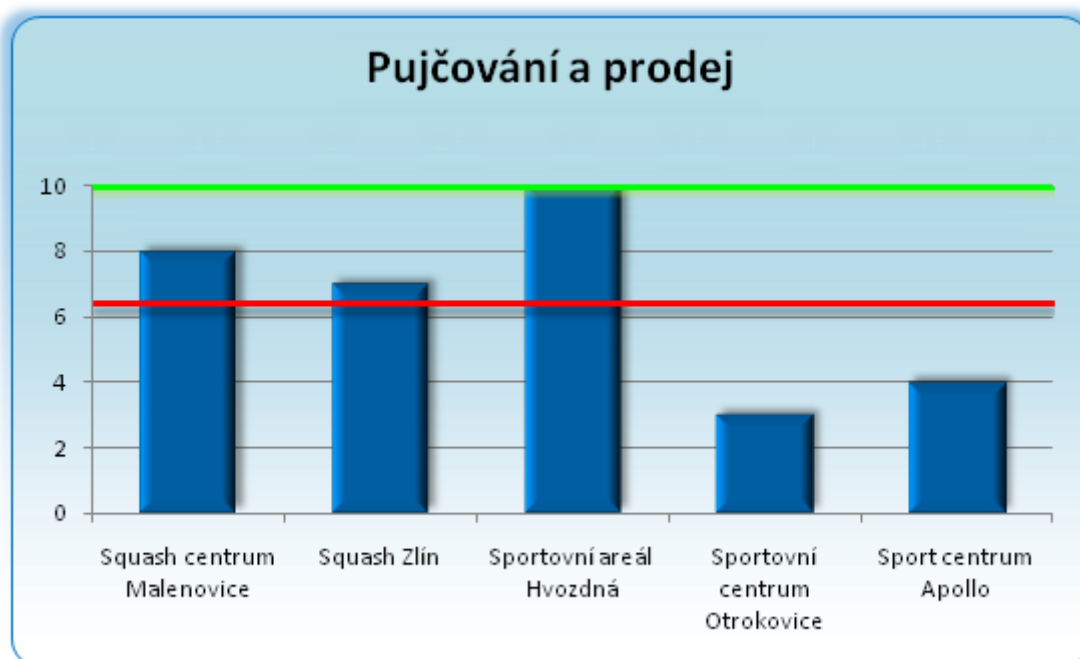
Obr. 5.4: Srovnání kategorie personál s maximem a průměrem

Jak je vidět v obrázku 5.4, v kategorii personál dosáhl Squash Zlín plného bodového zisku devíti bodů. Zatímco další dvě centra dosáhla alespoň průměrného hodnocení pěti bodů. Squash centrum Malenovice v této kategorii dopadlo podprůměrně se ziskem pouhých tří bodů z devíti. Především jsem měl po vstupu problém najít někoho, kdo by mě obsloužil.

Takže jsem čekal asi pět minut, a po této době jsem šel personál hledat po budově, kde se centrum nachází. Což je podle mého názoru naprosto nepřipustné. Jediné tři body, které zde centrum získalo, bylo za zodpovězení otázek ohledně volného místa pro případnou další rezervaci a poskytnutí telefonního čísla pro možnost rezervace pomocí telefonu. A poslední bod za odborné rady v případě koupě některého z vystavených zboží k prodeji.

Půjčování a prodej

V této kategorii jsem hodnotil především vybavenost jednotlivých center z pohledu zboží, které si může zákazník respektive hráč půjčit a zakoupit. Zahrnul jsem zde možnost koupi energetických nápojů ke hře, dále pak koupi raket, míčků, obuvi a dalších doplňků ke squashu. A také co všechno je možno si v daném centru zapůjčit ke hře. Kde jsem uvedl rakety, míčky, boty, ručník a brýle. V této kategorii bylo možno získat maximálně deset bodů.



Obr. 5.5: Srovnání kategorie půjčování a prodej s maximem a průměrem

Jak je vidět na obrázku 5.5, v této kategorii nejlépe dopadl Sportovní areál Hvozdná, který obdržel plný počet deseti bodů. Nicméně navázal bych zde na předchozí kategorii, a to že je sice možno zde všechno koupit i půjčit, ale personál nedokázal odborně poradit, při koupi tohoto zboží. Což by mohlo ovlivnit nákup sportovního zboží v tomto centru. Jak také z grafu vyplývá, jako druhé se umístilo Squash centrum Malenovice, které ztratilo dva body za to, že nepůjčuje boty a brýle. Nadprůměrnou hodnotu, která činila 6,4 bodu, ještě získal Squash Zlín se sedmi body, které nepůjčuje boty, brýle a ručník. A jak je vidět tak nejhůře

dopadlo Sportovní centrum Otrokovice, se třemi body, poskytuje pouze možnost občerstvení a půjčuje rakety a míček.

V následující tabulce (Tab. 5.1) je vidět přehled jednotlivého zboží, které centra půjčují a prodávají. Vyplněná kolonka u zboží a centra znamená, že dané centrum toto zboží poskytuje svým návštěvníkům.

		Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Zapůjčení	Boty			☺		
	Raketa	☺	☺	☺	☺	☺
	Míček	☺	☺	☺	☺	☺
	Ručník	☺		☺		☺
	Brýle	☺		☺		
Prodej	Raketa	☺	☺	☺		
	Míček	☺	☺	☺		
	Boty	☺	☺	☺		
	Doplňky (potítka, gripy atd.)	☺	☺	☺		
	Občerstvení (energetické nápoje)	☺	☺	☺	☺	☺

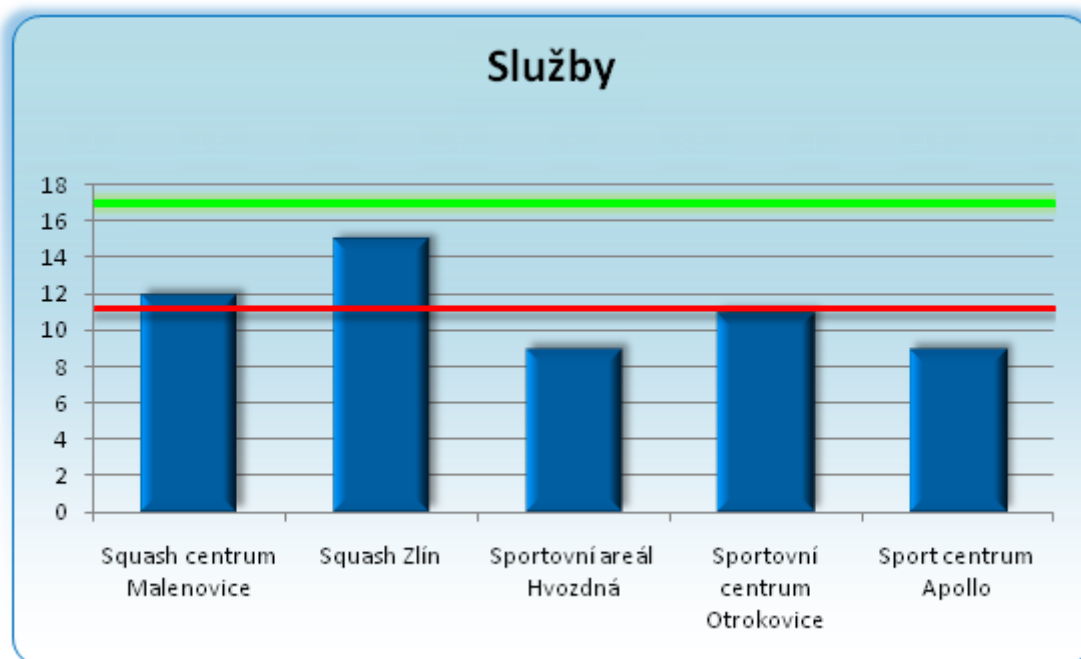
Tab. 5.1: Přehled půjčovaného a prodávaného zboží v centrech

Služby

V poslední části mystery shoppingu jsem se zaměřil na služby poskytované sportovními a squashovými centry, které nebyly zahrnuty v předešlých kategoriích. V této části bylo možné získat maximální počet sedmnácti bodů, kterého ovšem ani jedno centrum nedosáhlo. Průměrná hodnota zde činila 11,2 bodů.

Otázky v této části byly zaměřeny na různé druhy služeb, které mohou centra poskytovat. Ať už se jedná druhy slev (studentské, permanentky), využití těchto slev, otevírací dobu, způsoby rezervace (telefonicky, e-mailem), zda mají internetové stránky. A ke

konci otázky zaměřené na squash jako např. zda poskytují hru s trenérem, pravidelné rezervace kurtu (zde je to myšleno, že pokud budu mít pravidelné rezervace, nebudu muset každý týden volat a rezervovat kurt), také jsem se v této části ptal, zda má centrum svůj squashový klub, zda pořádá turnaje, které jsou otevřeny pro širokou veřejnost, nebo je potřeba být přihlášen v daném klubu.



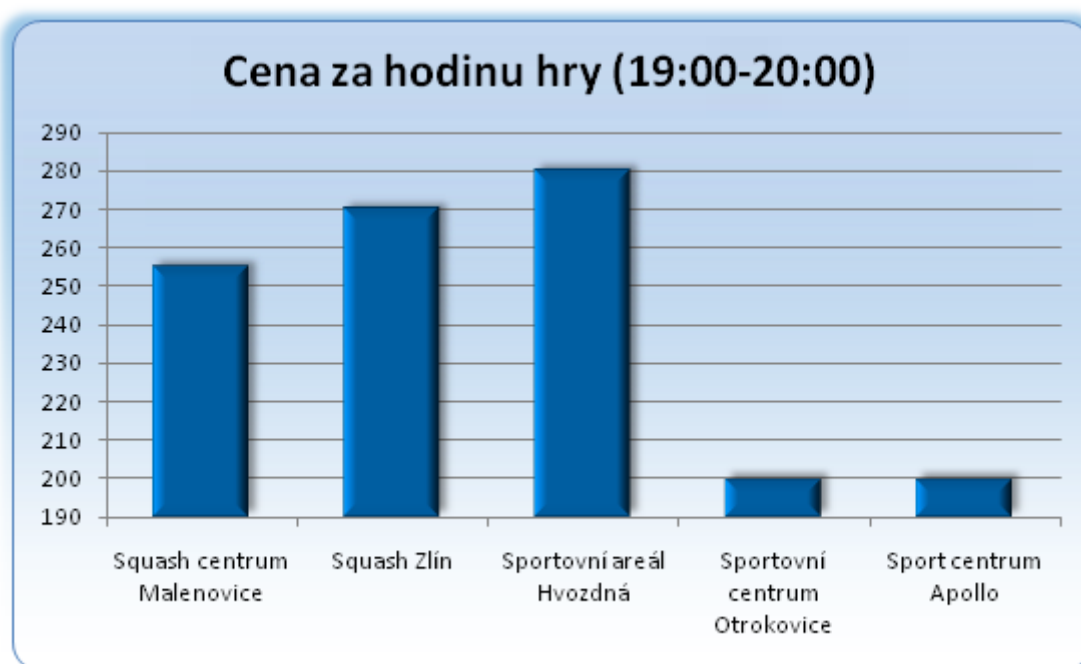
Obr. 5.6: Srovnání kategorie služby s maximem a průměrem

Na obrázku 5.6 jsou výsledky kategorie služby, poskytované jednotlivými centry. Nejlépe dopadl Squash Zlín, který ztratil dva body za nemožnost využití studentských slev o víkendu, což ovšem neposkytuje ani jeden z poskytovatelů, a za nemožnost rezervace kurtu pomocí e-mailu, což dle mého názoru není až takový velký problém, jelikož telefonická rezervace je mnohem praktičtější. Sportovní areál Hvozdná a Sport centrum Apollo nezískali ani průměrné hodnocení, ale pouze 9 bodů. Těsně nad tuto průměrnou hranici se dostalo Squash centrum Malenovice s počtem 12 bodů. Sportovní centrum Otrokovice se ziskem 11 bodů, se jen o dvě desetiny dostalo pod hranici průměrného hodnocení.

Squash centrum Malenovice ztratilo pět bodů, jak už jsem uvedl za nemožnost využití studentských slev o víkendu, dále za nemožnost rezervace pomocí e-mailu. Dále pak ztratil tři body „kvůli“ otevírací době. Má zavřeno v sobotu, a v pátek a v neděli otevřeno do 20:00 a v neděli otevřeno od 15:00, zatímco já jsem ve výzkumu uvedl, že bych si představoval nejpozději otevírat v 8:00 a zavírat nejdříve ve 22:00 a to po celý týden. Což tedy Squash

centrum Malenovice nesplňovalo, jak uvádím. Tyto podmínky splnily dvě centra, Squash Zlín a Sportovní areál Hvozdná.

V rámci této kategorie bych také rád uvedl ceny jednotlivých center za hodinu hry v čase mezi 19:00 a 20:00 hodinou, bez jakékoli slevy. Rozdíl mezi nejdražším a nejlevnějšími centry je 80,- Kč (obr. 5.7), což za hodinu hry je docela značná částka. Pro mě bylo překvapením, že nejdražší hra je na Hvozdné, jelikož se sportovní areál nenachází ve městě. Ale v případě Squashe Zlín, které je v centru města, je podle mě tato cena daná právě umístěním tohoto centra.



Obr. 5.7: Ceny squashe

5.2 Analýza výsledků mystery callingu a hodnocení webových stránek

Mystery calling

Jak už jsem uvedl dříve, mystery calling jsem využil při telefonické rezervaci squashe v daných centrech. Hodnotil jsem, za jakou dobu někdo vezme telefon, uvedl jsem zde do třetího zazvonění včetně. Dále zda se představil a následně, jestli mi zodpoví veškeré položené otázky, ohledně otevírací doby, volného místa, ceny, využití studentské slevy a co je možno si půjčit a prodat. U těchto otázek jsem subjektivně hodnotil rychlost reakce na mnou položenou otázku.

Při mystery callingu bylo možno získat maximálně osm bodů, kterého dosáhla dvě centra, a to Squash Zlín a Sportovní areál Hvozdná, jak je vidět na obrázku 5.8. Které se zároveň jako jediné dvě dostali přes hranici průměru, která činila 6,6 bodů. Nejhůře dopadlo Sport centrum Apollo s pěti body. Squash centrum Malenovice dosáhlo šesti bodů, personál sice bez problému zodpověděl veškeré položené otázky, ale dvakrát jsem musel zkoušet volat, než jsem se dovolal, protože to nikdo nebral. Po druhé, když mi to personál vzal se ani nepředstavil, což byly dvě zásadní chyby, za které jsem byl nucen snížit hodnocení.



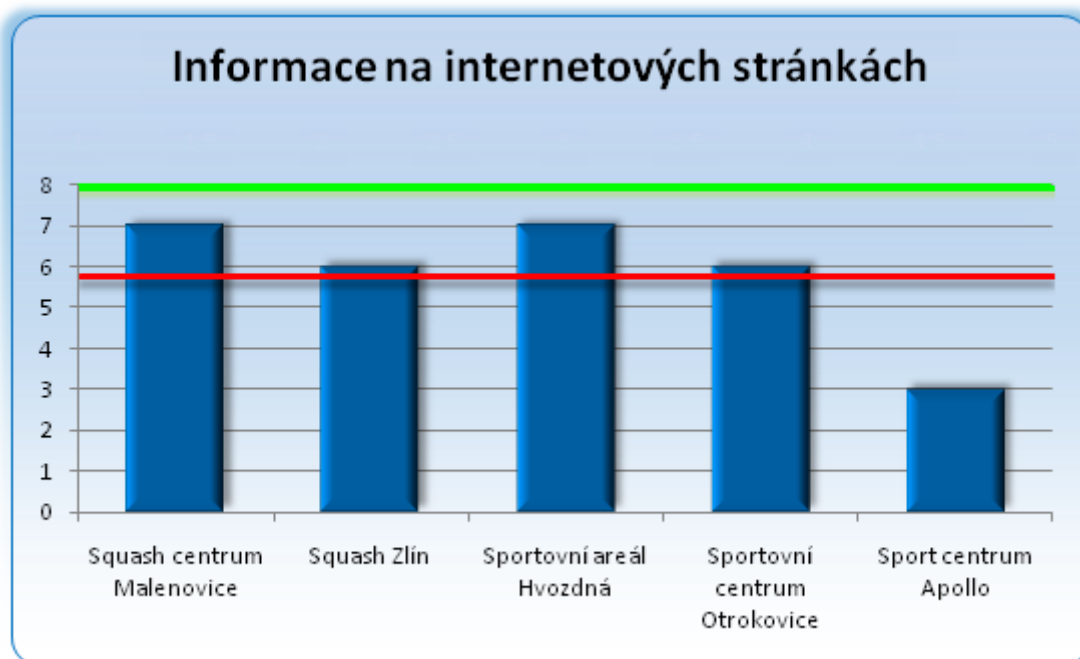
Obr. 5.8: Mystery calling

Hodnocení webových stránek

Při hodnocení webových stránek jsem hodnotil obsahovou náplň těchto stránek jednotlivých squashových a sportovních center. Jak už jsem při mystery shoppingu v kategorii služby zjistil, všechna centra mají internetové stránky. Ovšem na druhou stranu jejich obsah už je poněkud různý. Hodnotil jsem zde jak základní informace, jako otevírací dobu, cenu a telefonní číslo, které měli na svých stránkách uvedeny všichni. Tak následně i doplňkové informace jako e-mail, přehled obsazenosti kurtů, druhy slev (studentské, permanentky), a zda půjčují a prodávají zboží na squash.

Jak je vidět na obrázku 5.9, při hodnocení internetových stránek jednotlivých center bylo možno získat osm bodů. Této hranice ovšem žádné z center nedosáhlo. Na druhou stranu čtyři z pěti se dostali přes hranici průměrného hodnocení, která činila 5,8 bodů. Nejhůře

dopadlo Sport centrum Apollo, které nedosáhlo ani poloviny všech možných bodů. Na svých webových stránkách měli pouze uvedenou otevírací dobu, cenu a telefonní číslo. Squash centrum Malenovice ztratilo jediný bod, za neposkytnutí přehledu obsazenosti kurtů. Tuto informaci poskytuje pouze Sportovní areál Hvozdná, který na svých webových stránkách neuvádí, zda je možno si zde koupit sportovní zboží.



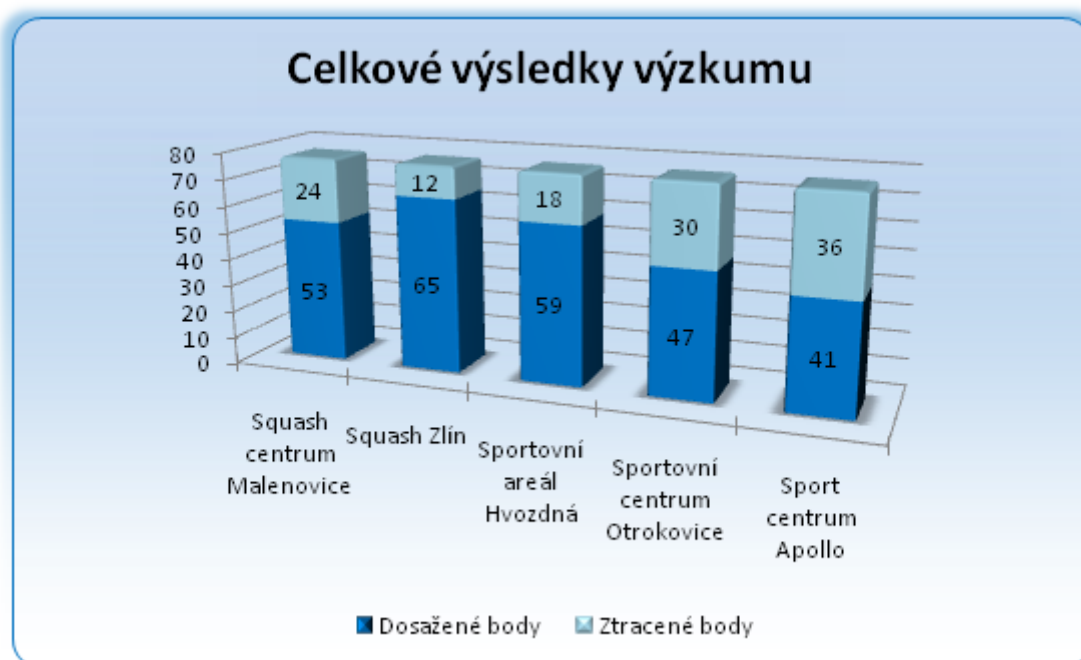
Obr. 5.9: Hodnocení webových stránek

5.3 Celkové výsledky analýzy konkurence

V následujícím obrázku 5.10 jsou uvedeny celkové výsledky mého výzkumu. Z tohoto obrázku lze snadno vyčíst, které centrum získalo nejvíce, ale také nejméně bodu, a kolik bodů ztratilo. A samozřejmě jak si vedly ostatní centra.

Nejvíce bodů, a to celkem 65, což v procentuálním vyjádření činí 84 % z celkového počtu bodů, získal Squash Zlín, který ztratil pouhých 12 bodů, a to hned čtyři v kategorii kurtů. Na druhém místě se umístil Sportovní areál Hvozdná s 59 body, zaokrouhleně to činí 77 %. Pouze tyto dvě centra se dostali přes hranici průměrného hodnocení, které činilo 53,2 bodů. Ovšem o pouhé dvě desetiny za tímto průměrným hodnocením, skončilo třetí, sledované Squash centrum Malenovice, které dosáhlo 53 bodů, tedy zaokrouhleně 69 %. Se ztrátou 24 bodů, nejvíce ztratilo v kategorii personál celkem 6 bodů z 9. Na předposledním místě se umístilo Sportovní centrum Otrokovice se ziskem 47 bodů, což činí zaokrouhleně 61 %.

Nejhůře dopadlo Sport centrum Apollo v Otrokovicích, které získalo 41 bodů, a tedy o tři procenta přesáhlo alespoň polovinu všech bodů.



Obr. 5.10: Celkové výsledky analýzy konkurence

Squash centrum Malenovice se tedy v celkovém hodnocení umístilo na třetím místě, když postupně ztratilo šest bodů v kategorii personál, pět bodů v kategorii služby, čtyři body na provozovně, tři body na kurtech, dva body při telefonické komunikaci a v kategorii půjčování a prodej, a po bodu u šaten a obsahu webových stránek. Kdy tedy ztratil o polovinu více bodů než nejlépe hodnocený Squash Zlín. Jak už výsledky napovídají, tak nejhorší částí Squash centra Malenovice je samotný personál, který se stará o obsluhu kurtů. A tento výsledek mohu jen potvrdit, jelikož vlastní zkušenost s personálem, který mě měl možnost obsluhovat, byla opravdu špatná, nehledě na to, že jsem ji musel sám vyhledat v jiných patrech budovy, ve které Squash Malenovice sídlí.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole budu vycházet z výsledků výzkumu analýzy konkurence Squash centra Malenovice, který jsem podrobně rozepsal v předcházející kapitole. Budu se snažit v této kapitole poskytnout centru vhodné návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Kapitola bude rozdělena do jednotlivých částí podle zkoumaných kategorií v předešlém výzkumu. Čili bude rozdělena na provozovnu, šatny, kurt, personál, půjčování a prodej, služby, a následně na telefonickou komunikaci a webové stránky.

6.1 Doporučení ke kategorii provozovna

V této kategorii získalo Squash centrum Malenovice nejnižší hodnocení ze všech konkurentů. Získalo tři ze sedmi možných bodů.

V okolí centra jsou parkovací místa, nicméně ani jedno není vyhrazeno pro Squash centrum Malenovice. Vzhledem k tomu, že žádné není vyhrazené, bývá problém zde autem přes den zaparkovat. Takže bych řekl, že vyhrazení alespoň dvou parkovacích míst pro zákazníky centra, nebude až tak finančně náročné, a může to pomoci centru v boji s konkurencí vzhledem k tomu, že všechny ostatní centra vyhrazené parkoviště pro své zákazníky mají.

Dále pak by bylo dobré, kdyby centrum umístilo nějaké směrovky či poutače pro zákazníky, kteří dojíždějí městskou hromadnou dopravou nebo autem. Osobní zkušenost jsem měl takovou, že když jsem poprvé šel sem hrát squash, tak jsem asi deset minut hledal, kde se centrum vlastně nachází. Jelikož ani nad vchodem nebyla vývěska s názvem. Takže řešením může být umístění GPS souřadnic na webových stránkách. Ale také umístění cedule nad vchod do centra, které bude jasně ukazovat, kde se centrum nachází. Pomocí informační cedule, umístěné např. na sloupu veřejného osvětlení, u cesty na hlavním tahu ze Zlína do Otrokovic mohlo přitáhnout více zákazníků, kteří tak neměli informace o umístění takovéto služby v Malenovicích.

6.2 Doporučení ke kategorii šatny

Při hodnocení šaten, v podstatě není Squash centru Malenovice co vytknout. Skříňky si zde vybírá zákazník sám, takže si dvojice může vybrat místa tak, aby měli kolem sebe dost prostoru. Šatna a skříňky byly čisté, uklizené. Byli zde dvě sprchy, mýdlo, na záchodě toaletní

papír. Jediný bod, který zde centrum ztratilo, byla nemožnost si uložit cenné věci jako mobil, peněženku, do zvláštní bezpečnostní skříňky. Což ovšem z vlastních zkušeností vím, že opravdu málo kdo využívá.

V této kategorii bych viděl řešení v jednoduchosti, tedy možnost uložení cenností u personálu centra na recepci. Není třeba vynakládat finanční prostředky ke zhotovení skříňky, kterou, jak jsem již uvedl, v převážné míře zákazníci nevyužívají.

6.3 Doporučení ke kategorii kurt

Squash centrum Malenovice v této kategorii ztratilo 3 body z 8. Co se týče odvětrávání kurtů, tento problém je citelný především v situaci, kdy se po sobě střídají hráči. Jenže zasahovat do konstrukce budovy nebo nově zrekonstruovaných kurtů asi nebude zrovna aktuální. Takže se návštěvníci budou muset smířit s možným zápachem po hře jiné dvojice.

Nicméně v případě, kdy může míček uvíznout ve světlech, by se dalo řešit nějakou ochranou konstrukcí např. tvrzeným ochranným sklem. Tato ochrana světla by nebránila průniku světla na kurt, ale zároveň by nemohl míček uvíznout v mřížce, která chrání světla v současnosti. Samozřejmě by byla nutná pravidelná údržba těchto krytů. Toto řešení by bylo ovšem nutné prodiskutovat s technikem, kvůli možnému přehřátí.

Vzhledem k nově zrekonstruovaným kurtům, majitelé sázeli na klasickou hru pro dva hráče, tudíž zde není možná úprava kurtů pro hru ve čtyřech. Což ovšem pro všední hráče není vůbec potřeba. Možná by nad tím mohli majitelé přemýšlet v případě, kdy by se zde hráli mezinárodní turnaje, popř. zápasy národních týmů.

Ještě bych zde rád uvedl, že Squash centrum Malenovice jako jediné z konkurentů dbalo na povrch svých kurtů způsobem kontroly obuvi hráčů. Měli sice napsáno, že je zákaz vstupu na kurt s botami, které dělají čáry nebo mohou jinak poškodit povrch, ale personál kontroloval obuv hráčů při příchodu. Tato kontrola sice může být na jedné straně pro zákazníky i personál otravná, ale na druhou stranu nezabere tolik času a v konečném důsledku, může centru ušetřit spousty peněz na opravu povrchu kurtů. A právě tyto peníze se dají následně využít na jiné účely. A zákazníci mají jistotu kvalitního a udržovaného povrchu.

6.4 Doporučení ke kategorii personál

V hodnocení personálu, Squash centrum Malenovice dopadlo ze všech konkurentů nejhůře. Získalo pouze třetinu všech možných bodů, tedy 3 z 9. Jak už jsem dříve zmiňoval, po příchodu jsem čekal pět minut, než jsem se rozhodl jít obsluhující personál hledat po budově, kde se squash centrum nachází. Hledal jsem jej asi dalších deset minut. Následně personál nebyl příliš ochotný mi poskytnout požadované informace ohledně základních pravidel, natož něco k technice hry, ani ohledně slev pro studenty apod.

Takže v tomto bych viděl velký nedostatek, na kterém musí centrum zapracovat. Tedy najmutí personálu, který bude ochoten komunikovat se zákazníky, v tom lepším případě, který má alespoň základní znalosti squashe. Viděl bych tento potenciál především ve studentech v rámci brigád, kteří by byli ochotni zde strávit čas a třeba jim také poskytnou možnost si zahrát squash. Tato pracovní pozice se řadí do kategorie hůře placených míst, což znamená, že by tuto práci mohli studenti brát jako přivýdělek při studiu. A s případným bonusem, že si mohou zahrát zadarmo, by mohli mít o tuto práci zájem také studenti, kteří hrají squash a tím pádem mohou hráčům poradit ohledně squashe.

6.5 Doporučení ke kategorii půjčování a prodej

V této kategorii ztratilo centrum pouze dva body, a to za nepůjčování bot a brýlí. Doporučuji zavedení půjčování bot, vzhledem k tomu, že personál kontroluje boty před hrou, jelikož kdyby se stalo, že by hráč měl nevhodnou obuv, byla by možnost si zde boty půjčit. Jediný problém by zde mohl nastat s hygienou těchto bot, nicméně v dnešní době je již celá řada dezinfekčních přípravků, které by se daly využít. Na začátek bych doporučil nákup dvou párů pánských a jeden pár dámských sportovních bot nejčastějších velikostí. Celková cena tohoto nákupu by se pohybovala okolo 5000,- Kč.

Přestože brýle dnes využívají především profesionální hráči, kteří si tak chrání své oči proti zásahu míčkem. I když nejsou příliš využívány, doporučil bych zakoupit jedny brýle. Cena brýlí se pohybuje od 500,- do 1000,- Kč.

6.6 Doporučení ke kategorii služby

Squash centrum Malenovice ztratilo při tomto hodnocení pět bodů, z toho hned tři kvůli otevírací době. Rezervace e- mailem, kterou nesplňuje žádné z center, bych nepovažoval za velký nedostatek. Za prvé je to především jednostranná komunikace, pokud nebude

personál odpovídat, a tedy je horší zpětná vazba, a za druhé, jelikož zavedení takovéto rezervace se uplatňuje u větších center a byla by zde nutnost elektronické rezervace a systému, který by splňoval potřebná kritéria.

Jako největší chybu bych zde viděl nemožnost využití studentských slev o víkendu. Jako student, studující v jiném městě a na víkend jezdící domů, bych chtěl mít možnost si i doma o víkendu zahrát za zvýhodněnou cenu. Což ovšem neposkytuje žádný z konkurentů, které jsem podrobil analýze. Čili v tomto bych viděl možné zlepšení poskytovaných služeb, buď prodloužit studentské slevy na celý týden, nebo udělat novou cenu pro studenty o víkendu. Zavedení takovéto akce pro studenty, naláká velkou řadu studentů, kteří studují v jiném městě a vrací se na víkendy domů.

Od pondělí do čtvrtka má centrum otevřeno stejně jako jsem uvedl při výzkumu, tedy od 8:00 do 22:00, nicméně, v sobotu je zavřeno a v neděli otevřeno až od 15:00 do 20:00. Vzhledem k tomu, že hodně lidí chodí přes týden do práce, a poté si chtějí odpočinout, myslím, že sobota je ideální den pro sportovní aktivity. Čili doporučuji otevřít i v sobotu v době od 10:00 do 20:00, což lehce naváže na oblast personálu, kdy by si tak mohli přivydělávat i studenti, kteří například jezdí na víkendy domů.

Naopak jako velice pozitivní zde vidím to, že v centru pracuje více než jeden trenér. Tedy není trénink nových hráčů závislý pouze na jednom trenérovi. Dále doporučuji zachovat pravidelné pořádání turnajů, kterých se mohou účastnit i hráči, kteří nejsou registrovaní ve squashovém klubu centra. A tudíž mohou vyzkoušet svou výkonnost i s jinými hráči, než se kterými pravidelně hrají.

6.7 Doporučení ke kategorii telefonická komunikace a internetové stránky

Rezervace po telefonu, kterou jsem provedl, navazuje na kategorii personál. Ale zřejmě jsem měl „štěstí“ na jiného zaměstnance. Jelikož mi zodpověděl veškeré otázky. Ale opět bych zde viděl možnost zlepšení v komunikaci. Protože jsem se dovolal až napodruhé a personál se nepředstavil. Takže v rámci dobrého jména, je potřeba zlepšit tuto komunikaci. Řešil bych to způsobem, který jsem popsal již v návrzích pro personál.

Webové stránky poskytují prakticky veškeré potřebné informace i o možnosti hry s trenérem. Jediný bod, který Squash centrum Malenovice ztratilo, bylo kvůli tomu, že na

stránkách nemá přehled obsazenosti kurtů. Je to opět trochu spojené s elektronickou rezervací, kdy by bylo zapotřebí toto řešit elektronicky.

Nicméně bych podotkl, že na webové stránky squash centra se přistupuje přes stránky celé organizace, která má celou budovu na starost. Takže zlepšení vidím právě v tomto přístupu. Tedy vytvoření samostatných stránek Squash centra Malenovice, na které by bylo možné přidat kromě současných informací, také pravidla, historie squashe a další informace. Umístění těchto webových stránek na internetu není finančně nákladná věc. Vytvoření samotných stránek by mohlo být nákladnější, nicméně opět bych se obrátil na studenty, kteří centrum navštěvují a byli by ochotni se domluvit na spolupráci. Nebo vyvěšení inzerátu na fakultě informatiky ve Zlíně. Cena takového zpracování nových webových stránek studentem, by se pohybovala v rozmezí 3000,- až 5000,- Kč, dle náročnosti provedení.

7 Závěr

Tématem mé diplomové práce byla analýza konkurence squash centra ve Zlíně, Otrokovicích a jejich blízkém okolí. **Cílem** diplomové práce bylo **analyzovat trh squashových center a dalších poskytovatelů squashe** v dané lokalitě, za účelem zjištění **konkurenčních výhod** daného squash centra. Východiskem pro mou práci a výzkum byly teoretické znalosti získané z knih a internetových zdrojů. Tyto znalosti jsem shrnul v první kapitole této práce. Avšak na základě těchto informací jsem vypracoval celou praktickou část diplomové práce.

Ve druhé kapitole jsem se zabíral charakteristikou. Nejprve jsem se krátce zmínil o samotném squashi a jeho historii. Dále jsem se zaměřil na charakteristiku makroprostředí a charakteristiku Squash centra Malenovice a jeho konkurentů. Tyto centra jsem následně podrobil výzkumu, který jsem provedl pomocí metody mystery shopping. Jejíž přípravnou a realizační fázi jsem rozepsal ve třetí kapitole. Po samotném výzkumu proběhla analýza výsledků a jejich prezentace ve čtvrté kapitole, kde jsem popsal a graficky znázornil výsledky mého výzkumu.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že Squash centrum Malenovice se umístilo na třetím místě ze všech pěti squashových a sportovních center, které poskytují squash. Ovšem ani v jedné z osmi kategorií včetně mystery callingu a hodnocení webových stránek, Squash centrum Malenovice nezískalo plného počtu bodů. Za to hned ve dvou skončili na posledním místě s nejnižším počtem bodů, a to kategorie provozovna a personál.

Na závěr jsem se ve své práci věnoval návrhům a doporučením. Vycházel jsem z výsledků výzkumu a zaměřil se na problémová místa squash centra, která jsem zjistil také v průběhu výzkumu. Snažil jsem se, aby tyto návrhy byly jak finančně, tak také realizačně možné a squash centru by pomohly v boji s konkurencí, která neustále roste.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [4] JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [5] KARLÖF, B. – ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. Přel. L. Galeová. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [6] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přel. J. Langerová, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [9] PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1998. 557 s. ISBN 0-684-84146-0
- [10] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

Internet:

- [11] ASB. *About us* [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://asbsquash.com/about-us/en/>>.

- [12] ASB-NOSTA. *Proč kurty ASB* [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.nosta.cz/index.php?division=asb&page=proc-kurty-asb>>.
- [13] ČESKÁ ASOCIACE SQUASHE [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-squash.net/index.html>>.
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Zlínského kraje 2010* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/F5003105B4/\\$File/72101110.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/F5003105B4/$File/72101110.pdf)> ISBN: 978-80-250-2057-9
- [15] FIBERESIN [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.fiberesin.cz/fiberesin.htm>>.
- [16] IPSOS TAMBOR. *Mystery shopping – metody a přístupy* [online]. [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipsos-tambor.cz/metody-pristupy>>.
- [17] MARKET VISION. *Mystery shopper* [online]. [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketvision.cz/mystery-shopper.aspx>>.
- [18] NMS MARKET RESEARCH. *Mystery shopping – formy výzkumu* [online]. [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/formy-vyzkumu/>>.
- [19] OLYMPIC MOVEMENT. *Olympic programme commission – August 2009* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Programme_commission/SEVEN_INTERNATIONAL_FEDERATIONS_SHORT_LISTED_2016_GAMES.PDF>.
- [20] RM GAS. *Sportovní areál Hvozdná* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.rmgas.cz/>>.
- [21] SPORT CENTRUM APOLLO [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.bowlingotrokovice.wz.cz/index.html>>.

- [22] SPORT OBCHOD – SQUASH. *Squashové rakety – materiály* [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.sportobchod.cz/s/materialy-squashovych-raket-120>>.
- [23] SPORTOVNÍ CENTRUM OTROKOVICE [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.sportcentrum-ot.cz/>>.
- [24] SQUASH KLUB TJ BANÍK STŘÍBRO. *Historie, současnost, budoucnost squashe ve světě a v ČR* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <http://www.squash.estranky.cz/clanky/tipy-a-triky/historie_-soucasnost_-budoucnost-squashe-ve-svete-a-v-cr>.
- [25] SQUASH ZLÍN [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.squash-zlin.cz/>>.
- [26] UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Profil univerzity* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <http://web.utb.cz/?id=0_0_1_1&lang=cs&type=0>
- [27] WAGNEROVÁ, I. – BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – Využití metody mystery shopping* [online]. 2008 [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW: <http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/273_020%20-%20Wagnerova,%20Baarova.pdf>. ISSN 1801-5999
- [28] WIKIPEDIA. *Squash* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Squash>>
- [29] WORLD SQUASH [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.worldsquash.org/>>
- [30] ZPS-KLUB. *Squash centrum Malenovice* [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.volny.cz/zps-klub/squash.html>>.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČASQ	Česká asociace squashe
hod.	hodina
IOC	International Olympic Committee
ISFR	International Squash Rackets Association
km ²	kilometr čtvereční
Kč	korun českých
MHD	městská hromadná doprava
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
sb.	sbírka
tab.	tabulka
tzv.	tak zvané
WSF	World Squash Federation

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladu, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Jiří Hubík

Adresa trvalého pobytu studenta:

Česká 4752, 760 05 Zlín

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	6
Obrázek 2.2: Fáze mystery shoppingu.....	16
Obrázek 5.1: Srovnání kategorie provozovna s maximem a průměrem.....	35
Obrázek 5.2: Srovnání kategorie šatny s maximem a průměrem.....	36
Obrázek 5.3: Srovnání kategorie kurt s maximem a průměrem.....	37
Obrázek 5.4: Srovnání kategorie personál s maximem a průměrem.....	38
Obrázek 5.5: Srovnání kategorie půjčování a prodej s maximem a průměrem.....	39
Obrázek 5.6: Srovnání kategorie služby s maximem a průměrem.....	41
Obrázek 5.7: Ceny squashe.....	42
Obrázek 5.8: Mystery calling.....	43
Obrázek 5.9: Hodnocení webových stránek.....	44
Obrázek 5.10: Celkové výsledky analýza konkurence.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Ceny ve Squash centru Malenovice.....	24
Tabulka 4.1: Časový harmonogram.....	33
Tabulka 5.1: Přehled půjčovaného a prodávaného zboží v centrech.....	40

Seznam příloh

Příloha č. 1: Mapa squashových a sportovních center

Příloha č. 2: Scénář mystery shoppingu

Příloha č. 3: Webové stránky Squash centra Malenovice

Příloha č. 4: Výsledky výzkumu

Příloha č. 1 – Mapa squashových a sportovních center

Obrázek č. 1



Zdroj: www.mapy.cz

Příloha č. 2 - Scénář mystery shoppingu

		Osobně	ANO	NE
Provozovna	1.	Mělo SC minimálně 2 vlastní parkovací místa?	1	0
	2.	Byla tato parkovací místa volná?	1	0
	3.	Bylo parkovací místo do 100M?	1	0
	4.	Bylo SC dostupné pomocí MHD?	1	0
	5.	Bylo centrum označeno cedulemi či směrovkami?	1	0
	6.	Byly v centru vystaveny např. poháry, medaile, zboží pro navození atmosféry sportovního centra?	1	0
	7.	Možnost zahrát si jiný sport?	1	0
Šatny	8.	Dostali jsme skříňky hned vedle sebe?	0	1
	9.	Byly skříňky čisté?	1	0
	10.	Byli ve skřínce ramínka (věšáky)?	1	0
	11.	Byla šatna čistá?	1	0
	12.	Bylo sociální zařízení mimo šatnu?	0	1
	13.	Bylo v šatně dost prostoru pro převlečení?	1	0
	14.	Měli alespoň dvě sprchy?	1	0
	15.	Byl na záchodech papír?	1	0
	16.	Bylo u umyvadla mýdlo?	1	0
	17.	Byla možnost si cennosti uzavřít do speciální skříňky?	1	0
Kurt	18.	Při střídání hráčů na kurtu, byly dodržovány přesné časy?	1	0
	19.	Byly kurty čisté?	1	0
	20.	Byly odvětrávané?	1	0
	21.	Mohl míček vyletět mimo kurt?	0	1
	22.	Mohl míček někde uvíznout? (světla, síť)	0	1
	23.	Bylo místo, kde se mohl hráč rozcvičit před zahájením hry?	1	0
	24.	Možnost čtyřhry?	1	0
	25.	Kontroloval personál boty, zda dělají čáry?	1	0
Personál	26.	Po vstupu mě personál hned oslovil?	1	0
	27.	Čekal jsem 2-5 minut?	0	1
		Personál okamžitě zodpověděl otázky:		
	28.	- ohledně rezervace (volné místa)	1	0
	29.	-ohledně způsobu rezervace	1	0
	30.	-ohledně slev (permanentky, studenti)	1	0
	31.	-ohledně pravidel squashe (pro nováčky)	1	0
	32.	-ohledně techniky hry (např. údery, postavení...)	1	0
	33.	-ohledně turnajů	1	0
	34.	Dokázal personál odborně poradit při koupi zboží?	1	0



Půjčování a prodej	35.	Možnost občerstvení při hře? (energetické napoje)	1	0
	36.	Možnost zapůjčení bot?	1	0
	37.	Možnost zapůjčení rakety?	1	0
	38.	Možnost zapůjčení míčku?	1	0
	39.	Možnost zapůjčení ručníku?	1	0
	40.	Možnost zapůjčení brýlí?	1	0
	41.	Možnost zakoupení rakety?	1	0
	42.	Možnost zakoupení míčku?	1	0
	43.	Možnost zakoupení obuvi?	1	0
	44.	Možnost zakoupení doplňků (potítka, gripy)?	1	0
Služby	45.	Možnost studentských slev?	1	0
	46.	Mají permanentky za zvýhodněné ceny?	1	0
	47.	Možnost využití studentských slev i o víkendu?	1	0
	48.	Otevírací doba nejpozději od 8:00 po celý týden?	1	0
	49.	Otevírací doba minimálně do 22:00 po celý týden?	1	0
	50.	Otevřeno v sobotu?	1	0
	51.	Otevřeno v neděli?	1	0
	52.	Rezervace po telefonu?	1	0
	53.	Rezervace e-mailem?	1	0
	54.	Internetové stránky?	1	0
	55.	Možnost trenéra?	1	0
	56.	Možnost pravidelné rezervace?	1	0
	57.	Možnost pronájmu kurtů na delší dobu?	1	0
	58.	Má svůj squashový klub?	1	0
	59.	Je zde možno se registrovat do klubu?	1	0
	60.	Pořádají se zde turnaje?	1	0
	61.	Jsou turnaje otevřeny pro veřejnost?	1	0

		Telefonicky	ANO	NE
	62.	Do třetího zazvonění včetně někdo zvedl telefon	1	0
	63.	Představil se	1	0
	64.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně otevírací doby	1	0
	65.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně volného místa	1	0
	66.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně ceny	1	0
	67.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně studentské slevy	1	0
	68.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně půjčování	1	0
	69.	Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně prodeje zboží	1	0

		Informace na internetu	ANO	NE
	70.	Uvedena otevírací doba	1	0
	71.	Uvedena cena	1	0
	72.	Uvedeno telefonní číslo	1	0
	73.	Uveden e-mail	1	0
	74.	Přehled obsazenosti kurtů	1	0
	75.	Uvedeny druhy slev (studentské, permanentky)	1	0
	76.	Uvedeno zda půjčují vybavení pro squash	1	0
	77.	Uvedeno zda prodávají zboží	1	0

Příloha č. 3 – Webové stránky Squash centra Malenovice

Obrázek č. 2



ZPS-KLUB, a.s.
Masarykova 1013
763 02 Zlín, Malenovice

telefon: 737 301 687
e-mail: zps-klub1@volny.cz
www.volny.cz/zps-klub

Kupte si "Drákový poukaz" v jakékoliv hodnotě - dle osobní domluvy

- ZPS-KLUB
- Služby
- Pronájmy
- Semináře
- SQUASH


SQUASH CENTRUM - MALENOVICE

Zveme Vás srdečně do našeho SQ centra Malenovice, kde jsou pro Vás k dispozici **4 kurty** **Respatex a půjčovna** a prodejna sportovního zboží.
V areálu je také příjemné prostředí pro posezení s občerstvením.



Využijte svůj volný čas, přijďte si zahrát, zlepšíte svou fyzickou kondici !




Kontakt:
mobil: 737 301 687
tel/fax: 671 117 888



Pronájem kurtu lze zrušit
do 24 hodin.





Ceny pronájmu SQ centra Malenovice:

	Placená hodina za kurt (včetně DPH 10%)	studenti *
pondělí až čtvrtek	8 - 16 hod 220,- Kč	135,- Kč
	16 - 22 hod 255,- Kč	
pátek	8 - 16 hod 220,- Kč	135,- Kč
	16 - 20 hod 255,- Kč	
sobota	zavřeno	
neděle	15 - 20 hod 200,- Kč	150,- Kč
Hra s trenérem:	1 hodina 190,- Kč	

*1) Studenti musí předložit studentský průkaz!
Cena za hodinu platí, jsou-li ode hráči studenti.

Pozn.
1 hodina hry:
Jeden hráč je student - zaplatí svou polovinu (88,- Kč),
druhý hráč není student - zaplatí svou polovinu (110,- Kč) - celkem 178,- Kč
1/2 hodiny hry:
student zaplatí svoji částinu (84,- Kč), dospělý hráč také svoji částinu (88,- Kč) - celkem 88,- Kč

Kupte si "Drákový poukaz" na squash v jakékoliv hodnotě - dle osobní domluvy.

Permanentky:


100 x 30 minut	8 940,- Kč včetně 10% DPH	- platnost 1 rok
60 x 30 minut	5 850,- Kč včetně 10% DPH	- platnost 9 měsíců
40 x 30 minut	4 050,- Kč včetně 10% DPH	- platnost 6 měsíců
20 x 30 minut	2 180,- Kč včetně 10% DPH	- platnost 3 měsíce

Půjčujeme :
SQ rakety (za 25,- Kč / 30 min),
míčec (za 5,- Kč / 30 min),
tričko nebo šortky (25,- Kč), boty (20,- Kč) a ručník (20,- Kč)

Další nabídka služeb :
Možnost využití posezení v baru, který je součástí SQ centra.
Nabídka SQ raket a různých sportovních doplňků
Provádíme výplety SQ raket do tří dnů!
(cena 80,- Kč při zakoupení výpletu v našem SQ centru,
cena 100,- Kč když si SQ výplet přinesete)

Kontakt:
ZPS-KLUB, a.s.
Masarykova 1013
763 02 Zlín

e-mail: zps-klub1@volny.cz
telefon: 737 301 687



Příloha č. 4 – Výsledky výzkumu

Tabulka č. 1

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Provozovna					
Mělo SC minimálně 2 vlastní parkovací místa?	0	1	1	1	1
Byla tato parkovací místa volná?	0	1	1	1	1
Bylo parkovací místo do 100M?	1	1	1	1	1
Bylo SC dostupné pomocí MHD?	1	1	0	1	1
Bylo centrum označeno cedulemi či směrovkami?	0	1	1	0	0
Byly v centru vystaveny např. poháry, medaile, zboží pro navození atmosféry sportovního centra?	1	1	1	0	1
Možnost zahrát si jiný sport?	0	0	1	1	1
Celkem (maximum 7 bodů)	3	6	6	5	6
Celkem v %	42 %	86 %	86 %	71 %	86%
Šatny					
Dostali jsme skříňky hned vedle sebe?	1	1	1	0	1
Byly skříňky čisté?	1	1	1	1	1
Byli ve skřínce ramínka (věšáky)?	1	1	1	1	0
Byla šatna čistá?	1	1	1	1	0
Bylo sociální zařízení mimo šatnu?	1	1	1	1	1
Bylo v šatně dost prostoru pro převlečení?	1	1	1	1	0
Měli alespoň dvě sprchy?	1	1	1	1	0

Tabulka č. 2

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Byl na záchodech papír?	1	1	1	1	1
Bylo u umyvadla mýdlo?	1	1	1	0	0
Byla možnost si cennosti uzavřít do speciální skříňky?	0	1	1	1	0
Celkem (maximum 10 bodů)	9	10	10	8	4
Celkem v %	90 %	100 %	100 %	80 %	40 %
Kurt					
Při střídání hráčů na kurtu, byly dodržovány přesné časy?	1	1	1	1	1
Byly kurty čisté?	1	1	1	1	0
Byly odvětrávané?	0	1	1	1	1
Mohl míček vyletět mimo kurt?	1	0	0	0	1
Mohl míček někde uvíznout? (světla, síť)	0	0	0	0	1
Bylo místo, kde se mohl hráč rozcvičit před zahájením hry?	1	1	1	1	1
Možnost čtyřhry?	0	0	0	1	0
Kontroloval personál boty, zda dělají čáry?	1	0	0	0	0
Celkem (maximum 8 bodů)	5	4	4	5	5
Celkem v %	62,5 %	50 %	50 %	62,5 %	62,5 %

Tabulka č. 3

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Personál					
Po vstupu mě personál hned oslovil?	0	1	1	0	1
Čekal jsem 2-5 minut?	0	1	1	0	1
Personál okamžitě zodpověděl otázky:					
- ohledně rezervace (volné místa)	1	1	1	1	1
-ohledně způsobu rezervace	1	1	1	1	1
-ohledně slev (permanentky, studenti)	0	1	1	1	0
-ohledně pravidel squashe (pro nováčky)	0	1	0	0	0
-ohledně techniky hry (např. údery, postavení...)	0	1	0	0	0
-ohledně turnajů	0	1	0	0	1
Dokázal personál odborně poradit při koupi zboží?	1	1	0	0	0
Celkem (maximum 9 bodů)	3	9	5	3	5
Celkem v %	33 %	100 %	55,5 %	33 %	55,5 %
Půjčování a prodej					
Možnost občerstvení při hře? (energetické napoje)	1	1	1	1	1
Možnost zapůjčení bot?	0	1	1	0	0
Možnost zapůjčení rakety?	1	1	1	1	1
Možnost zapůjčení míčku?	1	1	1	1	1

Tabulka č. 4

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Možnost zapůjčení ručníku?	1	0	1	0	1
Možnost zapůjčení brýlí?	0	0	1	0	0
Možnost zakoupení rakety?	1	1	1	0	0
Možnost zakoupení míčku?	1	1	1	0	0
Možnost zakoupení obuvi?	1	1	1	0	0
Možnost zakoupení doplňků (potítka, gripy)?	1	1	1	0	0
Celkem (maximum 10)	8	7	10	3	4
Celkem v %	80 %	70 %	100 %	30 %	40 %
Služby					
Možnost studentských slev?	1	1	0	1	0
Mají permanentky za zvýhodněné ceny?	1	1	1	1	0
Možnost využití studentských slev i o víkendu?	0	0	0	0	0
Otevírací doba nejpozději od 8:00 po celý týden?	0	1	1	0	0
Otevírací doba minimálně do 22:00 po celý týden?	0	1	1	1	1
Otevřeno v sobotu?	0	1	1	1	1
Otevřeno v neděli?	1	1	1	1	1
Rezervace po telefonu?	1	1	1	1	1
Rezervace e-mailem?	0	0	0	0	0

Tabulka č. 5

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Internetové stránky?	1	1	1	1	1
Možnost trenéra?	1	1	0	0	0
Možnost pravidelné rezervace?	1	1	1	1	1
Možnost pronájmu kurtů na delší dobu?	1	1	1	1	1
Má svůj squashový klub?	1	1	0	0	0
Je zde možno se registrovat do klubu?	1	1	0	0	0
Pořádají se zde turnaje?	1	1	0	1	1
Jsou turnaje otevřeny pro veřejnost?	1	1	0	1	1
Celkem (maximum 17)	12	15	9	12	9
Celkem v %	70,5 %	88 %	53 %	70,5 %	53 %
Telefonicky					
Do třetího zazvonění včetně někdo zvedl telefon	0	1	1	0	0
Představil se	0	1	1	1	1
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně otevírací doby	1	1	1	1	1
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně volného místa	1	1	1	1	1
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně ceny	1	1	1	1	1
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně studentské slevy	1	1	1	1	1
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně půjčování	1	1	1	1	0

Tabulka č. 6

	Squash centrum Malenovice	Squash Zlín	Sportovní areál Hvozdná	Sportovní centrum Otrokovice	Sport centrum Apollo
Při rezervaci zodpověděl dotaz ohledně prodeje zboží	1	1	1	0	0
Celkem (maximum 8)	6	8	8	6	5
Celkem v %	75 %	100 %	100 %	75 %	62,5 %
Informace na internetu					
Uvedena otevírací doba	1	1	1	1	1
Uvedena cena	1	1	1	1	1
Uvedeno telefonní číslo	1	1	1	1	1
Uveden e-mail	1	0	1	1	0
Přehled obsazenosti kurtů	0	0	1	0	0
Uvedeny druhy slev (studentské, permanentky)	1	1	1	1	0
Uvedeno zda půjčují vybavení pro squash	1	1	1	1	0
Uvedeno zda prodávají zboží	1	1	0	0	0
Celkem (maximum 8)	7	6	7	6	3
Celkem v %	87,5 %	75 %	87,5 %	75 %	37,5 %
Celkové hodnocení (maximum 77 bodů)	53	65	59	47	41
Celkem v %	69 %	84 %	77 %	61 %	53 %